

**RAADSBESLUIT**

| ZAAKNUMMER                                       | BEHANDELEND AMBTENAAR | SECTOR | PORT. HOUDER     |
|--------------------------------------------------|-----------------------|--------|------------------|
| 2271956                                          | Brevink, Gerti        | TCC    | Claudio Bruggink |
| ONDERWERP                                        |                       |        |                  |
| Integraal risicomanagement en weerstandsvermogen |                       |        |                  |

**DE RAAD VAN DE GEMEENTE HENGELO BESLUIT:**

Het beleid "Integraal Risicomanagement en Weerstandsvermogen 2018-2022" vast te stellen, waarbij:

- We blijven streven naar minimaal voldoende weerstandsvermogen, wat gelijk staat aan waarderingscategorie C en een ratio van meer dan 1,0;
- We de structurele weerstandscapaciteit (onbenutte belastingcapaciteit) betrekken bij de toets of we voldoende in staat zijn onze risico's op te vangen;
- We zowel risico's met incidentele als met structurele gevolgen in beeld brengen;
- We ernaar streven dat de hoogte van de algemene reserve minimaal 50% van het benodigde weerstandsvermogen is.

**PUBLIEKSVRIENDELIJKE SAMENVATTING**

Het huidige risicomanagementbeleid is vastgesteld voor de periode 2013-2017. Inmiddels is dit beleid geactualiseerd en vertaald in de voorliggende beleidsnota Integraal Risicomanagement en Weerstandsvermogen (2018-2022).

Het doel van risicomanagement is dat we de consequenties van keuzes overzien. Het gaat dan om keuzes die we als gemeente zelf maken óf die anderen maken en die ons beïnvloeden. Op deze manier zijn we in staat daar waar nodig gericht actie te ondernemen, zodat we onze doelstellingen bereiken.

**DE GEMEENTERAAD VAN HENGELO,****DATUM**

De griffier

De voorzitter

## RAADSADVIES

| ZAAKNUMMER                                       | BEHANDELEND AMBTENAAR | SECTOR | PORT. HOUDER     |
|--------------------------------------------------|-----------------------|--------|------------------|
| 2271956                                          | Brevink, Gerti        | TCC    | Claudio Bruggink |
| ONDERWERP                                        |                       |        |                  |
| Integraal risicomanagement en weerstandsvermogen |                       |        |                  |



### AANLEIDING, DOEL EN WAT GING ER AAN VOORAF

Het formuleren van ambities en beleid maken én de uitvoering hiervan gaan gepaard met het maken van keuzes en het bewust afwegen van risico's. De aandacht voor dit onderwerp is dan ook actueler dan ooit. De gemeente bevindt zich in een zeer dynamische omgeving. De regeldruk neemt toe, het takenpakket wordt uitgebreid en de verwachting van de burger wordt steeds duidelijker hoorbaar via openbare kanalen. Hierdoor bevindt de gemeente zich in een glazen huis en neemt de kans op imago- en financiële schade toe en kan de impact hiervan groot zijn. De gemeente moet daarom op gestructureerde en transparante wijze de risico's beheersen.

Het huidige risicomanagementbeleid is vastgesteld voor de periode 2013-2017. Inmiddels is dit beleid geactualiseerd en vertaald in de voorliggende beleidsnota Integraal Risicomanagement en Weerstandsvermogen (2018-2022).

### INHOUD VAN HET VOORSTEL

Het doel van risicomanagement is dat we de consequenties van keuzes overzien. Het gaat dan om keuzes die we als gemeente zelf maken óf die anderen maken en die ons beïnvloeden. Op deze manier zijn we in staat daar waar nodig gericht actie te ondernemen, zodat we onze doelstellingen bereiken.

Om dit te bereiken stellen we onder meer de volgende wijzigingen in het risicomanagementbeleid voor:

#### 1. Van afzonderlijke activiteit naar integraal risicomanagement

Tot op heden is het risicomanagement een min of meer afzonderlijke activiteit waaraan we periodiek separaat aandacht schenken. De komende jaren ontwikkelen we deze functie door naar een integraal onderdeel van onze (management)processen en projecten. Hierdoor zijn we voorbereid op onverwachte zaken en is tijdig in beeld wat er misgaat of dreigt te gaan.

Onder integraal risicomanagement verstaan we het breed invullen van risicomanagement, waarbij niet alleen de (wettelijke) kaders worden gevolgd, maar ook het risicobewustzijn wordt gestimuleerd binnen alle lagen van de organisatie. Integraal risicomanagement leidt tot breed inzicht in de activiteiten binnen de gemeente. We richten ons zowel op risico's zonder als (op de wettelijke verplichte risico's) met financiële impact. Risico's zonder een direct financiële impact zijn bijvoorbeeld imago-, fraude-, juridisch- en bestuurlijke risico's.

#### 2. Beschikbare weerstandscapaciteit

Volgens het Besluit begroting en verantwoording (BBV) moet een gemeente aantonen dat zij in staat is de gevolgen van risico's op te vangen, zonder dat het beleid of de uitvoering daarvan in gevaar komt. Dit doen gemeenten aan de hand van de ratio weerstandsvermogen.

Om het weerstandsvermogen te kunnen beoordelen, zetten we de benodigde weerstandscapaciteit af tegen de beschikbare weerstandscapaciteit. De uitkomst van deze berekening vormt de ratio weerstandsvermogen.

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

Onder weerstandscapaciteit verstaan we de middelen en mogelijkheden die de gemeente heeft om onverwachte, niet-begrote kosten of tegenvallende inkomsten te kunnen dekken. We maken hierbij het onderscheid tussen de benodigde en beschikbare weerstandscapaciteit.

De benodigde weerstandscapaciteit bestaat uit een financiële vertaling van de geïdentificeerde risico's.

De beschikbare weerstandscapaciteit laat zien of we voldoende (incidentele en structurele) middelen beschikbaar hebben om deze risico's op te vangen.

In het voorliggende beleid stellen we voor de volgende elementen bij de beschikbare weerstandscapaciteit te betrekken:

- Incidentele weerstandscapaciteit: vrije aanwendbare reserves en post onvoorzien
- Structurele weerstandscapaciteit: onbenutte belastingcapaciteit  
(De onbenutte belastingcapaciteit is het verschil tussen de werkelijke hoogte van de lokale belastingen en de aanvaardbare hoogte die het Rijk voorschrijft (maximaal 100% van de kosten)).

De belangrijkste voorgestelde beleidswijziging is het betrekken van de onbenutte belastingcapaciteit bij de afweging of we risico's voldoende kunnen opvangen.

Tot op heden hebben we de onbenutte belastingcapaciteit buiten beschouwing gelaten en werkten we dus niet met een structurele weerstandscapaciteit. Aangezien we in onze gemeente minder belastingen heffen dan volgens het Rijk aanvaardbaar is, hebben we wél de beschikking over een structurele weerstandscapaciteit. Door deze te betrekken bij de beschikbare weerstandscapaciteit hebben we een nóg beter beeld waarop we onze conclusie baseren of we al dan niet in staat zijn risico's op te vangen.

Overigens betekent dit niet dat we de lokale belastingen verhogen. Voor de burger verandert er niets. Het gaat hier puur om elementen die we betrekken bij de berekening van de weerstandsratio.

### 3. Gevolgen risico's

In het voorliggende beleid laten we het uitgangspunt los dat we alleen risico's met incidentele gevolgen in beeld brengen. Het is van belang een totaalbeeld van alle risico's te hebben, met incidentele én met structurele gevolgen. Immers, we kunnen niet zelf bepalen of een risico een incidenteel of een structureel gevolg heeft. Dat is een gegeven.

Daarom is het ook van belang om in beeld te brengen wat onze beschikbare incidentele én structurele weerstandscapaciteit is.

In ieder geval identificeren we de risico's voor de volgende thema's en projecten:

- Jeugd
- WMO
- Participatiewet
- Inkoop en aanbesteden
- Omgevingswet
- Grondexploitaties
- Gegevensbescherming (AVG)
- Duurzaamheid
- Open bestuursstijl
- Organisatie (juridisch, personeel, informatie, veiligheid)
- Binnenstad
- Hart van Zuid
- Renovatie Stadhuis / Nieuwbouw Stads kantoor
- Warmtenet

|  |
|--|
|  |
|--|

|                                  |
|----------------------------------|
| <b>BESPREEK- EN BESLISPUNTEN</b> |
|----------------------------------|

We vragen de raad:

Het beleid "Integraal Risicomanagement en Weerstandsvermogen 2018-2022" vast te stellen, waarbij:

- a. We de structurele weerstandscapaciteit (onbenutte belastingcapaciteit) betrekken bij de toets of we voldoende in staat zijn onze risico's op te vangen.
- b. We zowel risico's met incidentele als met structurele gevolgen in beeld brengen.

En daarnaast te blijven:

- c. Streven naar minimaal voldoende weerstandsvermogen, wat gelijk staat aan waarderingscategorie C en een ratio van meer dan 1,0.
- d. Streven naar een algemene reserve van 50% van het benodigde weerstandsvermogen. Hierbij blijven we in voorkomende gevallen tijdelijk een lagere omvang van de algemene reserve accepteren met een minimum van 25%.
- e. De Monte Carlo-analyse hanteren voor het bepalen van de benodigde weerstandscapaciteit aangezien dit een betrouwbare methodiek is.

|                            |
|----------------------------|
| <b>FINANCIËLE ASPECTEN</b> |
|----------------------------|

Geen.

|                   |
|-------------------|
| <b>BIJLAGE(N)</b> |
|-------------------|

- 1. Beleidsnota Integraal Risicomanagement & Weerstandsvermogen 2018-2022

Dit raadsadvies is vastgesteld door het college van B & W van Hengelo.

# **Beleidsnota Integraal Risicomanagement en Weerstandsvermogen 2018 - 2022**

**Gemeente Hengelo**



## **Inhoudsopgave**

Samenvatting

Hoofdstuk 1 – Weerstandsvermogen

Hoofdstuk 2 – Integraal risicomanagement

Bijlagen:

- Begrippenlijst

## Samenvatting

Het formuleren van ambities én beleid maken en uitvoeren gaan gepaard met het maken van keuzes en het bewust afwegen van risico's. De aandacht voor dit onderwerp is dan ook actueler dan ooit. De gemeente bevindt zich in een zeer dynamische omgeving. De regeldruk neemt toe, het takenpakket wordt uitgebreid en de verwachting van de burger wordt steeds duidelijker hoorbaar via openbare kanalen. Hierdoor bevindt de gemeente zich in een glazen huis en neemt de kans op imago- en financiële schade toe en kan de impact hiervan groot zijn. De gemeente moet daarom op gestructureerde en transparante wijze de risico's beheersen.

Om vast te stellen dat een gemeente voldoende in staat is risico's op te vangen, moet een inschatting worden gemaakt van het zogenaamde *benodigde weerstandsvermogen*. Het weerstandsvermogen geeft inzicht in de gezondheid van de financiële positie op langere termijn van de gemeente.

Om het benodigde weerstandsvermogen te berekenen is een goede risico-inventarisatie nodig met een inschatting van het gevolg, de kans dat het risico zich voordoet en de financiële impact. Daarnaast is een kansberekening nodig omdat het niet waarschijnlijk is dat meerdere risico's zich op eenzelfde moment én in volle omvang zullen voordoen. Deze kansberekening voeren we uit met de zogenaamde Monte Carlo-analyse.

Risico's kunnen zich incidenteel voordoen, zoals eenmalige negatieve exploitatieresultaten. Deze risico's worden gedekt uit de vrij aanwendbare reserves. De algemene reserve is daarbij de belangrijkste en vormt daarmee samen met eventueel andere vrij aanwendbare reserves de zogenoemde *incidentele weerstandscapaciteit*.

Wanneer de financiële impact van risico's een structureel karakter heeft, zijn de vrij aanwendbare reserves als dekkingsmiddel niet toegestaan. Dan zal de *structurele weerstandscapaciteit* moeten worden aangesproken. De structurele weerstandscapaciteit bestaat uit de onbenutte belastingcapaciteit uit hoofde van de overige heffingen.

Deze nota introduceert Integraal risicomanagement. Hiermee ontwikkelen we de functie van risicomanagement binnen de gemeente Hengelo door. Integraal risicomanagement is een 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 breed wordt gestimuleerd in alle lagen van de organisatie. Risicomanagement is immers geen afzonderlijke activiteit, maar maakt integraal deel uit van alle (management)processen.

Om een integraal beeld te krijgen van risico's, brengen we de risico's tijdens de risico identificatie vanuit verschillende invalshoeken in kaart. We richten ons daarbij zowel op risico's zonder als (op de wettelijke verplichte risico's) mét financiële impact. Risico's zonder een direct financiële impact zijn bijvoorbeeld imago-, fraude-, juridisch- en bestuurlijke risico's. Het uitgangspunt is dat de bewustwording van de risico's en het beheersen daarvan doorlopend de aandacht heeft.

## Hoofdstuk 1 – Weerstandsvermogen

Volgens het Besluit begroting en verantwoording (BBV) moet een gemeente aantonen dat zij in staat is de gevolgen van risico's op te vangen, zonder dat het beleid of de uitvoering daarvan in gevaar komt. Dit doen gemeenten aan de hand van de *ratio weerstandsvermogen*.

Om het weerstandsvermogen te kunnen beoordelen, zetten we de *benodigde weerstandscapaciteit* af tegen de *beschikbare weerstandscapaciteit*. De uitkomst van deze berekening vormt de *ratio weerstandsvermogen*.

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

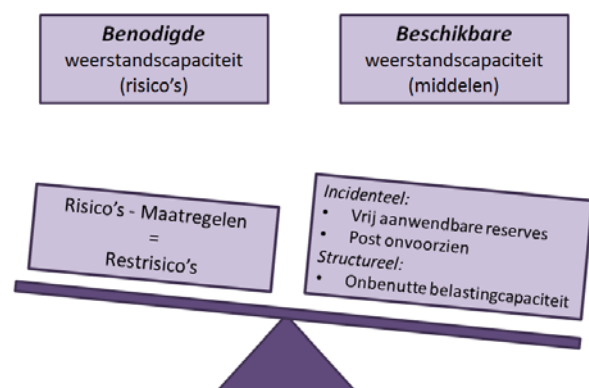
Onder *weerstandscapaciteit* verstaan we de middelen en mogelijkheden die de gemeente heeft om onverwachte, niet-begrote kosten of tegenvallende inkomsten te kunnen dekken. We maken hierbij het onderscheid tussen de benodigde en beschikbare weerstandscapaciteit.

### Benodigde weerstandscapaciteit

De benodigde weerstandscapaciteit bepalen we door de geïdentificeerde risico's uit te drukken in euro's. Op deze wijze hebben we in beeld welke weerstandscapaciteit we nodig hebben om de financiële impact van risico's op te vangen als deze zich voordoen.

Omdat de kans dat alle risico's zich tegelijkertijd voordoen zeer beperkt is, passen we een *Monte Carlo-analyse* toe. Bij deze techniek wordt het optreden van de verschillende risico's in diverse scenario's vele malen gesimuleerd. Door deze methode heeft de gemeente een beeld van het benodigde weerstandsvermogen in vrijwel alle denkbare scenario's.

We streven ernaar dat de gewenste hoogte van de algemene reserve 50% van het benodigde weerstandsvermogen is en de minimale hoogte 25% van het benodigde weerstandsvermogen is.



### Beschikbare weerstandscapaciteit

Nadat we de benodigde capaciteit in beeld hebben gebracht, beoordelen we of we in staat zijn de risico's op te vangen. Hierbij maken we onderscheid in incidentele en structurele weerstandscapaciteit.

#### Incidentele weerstandscapaciteit

Als *incidentele weerstandscapaciteit* beschouwen we dát deel van de reservepositie dat als buffer vrij aanwendbaar is, de zogenaamde vrij aanwendbare reserves (inclusief de begrotingsruimte en het rekeningresultaat).

In de begroting is een structurele post Onvoorzien opgenomen, die we wettelijk als gemeente moeten aanhouden (hoogte is niet voorgeschreven). Als we aanspraak op deze middelen doen, moeten we deze dus op korte termijn weer aanvullen. Daarom beschouwen we de post Onvoorzien als incidentele weerstandscapaciteit en niet als structurele weerstandscapaciteit.



Het betrekken van de post Onvoorzien in de weerstandscapaciteit is overigens toegestaan, omdat in de begroting zo veel flexibiliteit is ingebouwd dat deze post kan vrijvallen zonder dat op andere onderdelen de continuïteit van onze gemeentelijke taken in gevaar komt. Jaarlijks nemen we in de begroting € 2 per inwoner op om onvoorziene uitgaven af te dekken. De post Onvoorzien mag worden aangewend voor uitgaven die onvermijdbaar, onuitstelbaar, en onvoorzienbaar zijn.

#### Structurele weerstandscapaciteit

Voorgeschreven is dat de gemeentelijke tarieven, leges en heffingen voor maximaal 100% kostendekkend zijn. In Hengelo is dat ook het uitgangspunt voor de belangrijkste tarieven. Tenzij een risico zich manifesteert in deze tarieftaken, biedt dit geen ruimte aan structurele weerstandscapaciteit.

Wanneer een structureel risico optreedt, is het niet altijd mogelijk de financiële impact op korte termijn in de begroting op te vangen. In dat geval kan een gemeente onder zeer strikte voorwaarden een beroep doen op extra financiering van het Rijk (artikel 12 Gemeentewet). Eén van de voorwaarden is dat de gemeente de belastingcapaciteit ten volle benut. Dat kan uiteraard niet oneindig. Daarom is door het Rijk een norm gesteld tot welk niveau het nog aanvaardbaar is lokale belastingen te verhogen, de zogenaamde artikel 12 norm.

Elke gemeente mag de ozb-tarieven overigens zo hoog maken als zij wil. Maar de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) heeft met het Rijk een afspraak gemaakt over de maximale stijging van de landelijke ozb-opbrengst. Dit heet de *macronorm*.

Het verschil tussen de werkelijke hoogte van de lokale belastingen en de aanvaardbare hoogte van de artikel 12 norm noemen we de *onbenutte belastingcapaciteit* en betreft de *structurele weerstandscapaciteit*.

#### Ratio weerstandsvermogen

De ratio van het weerstandsvermogen drukken we uit in een waarderingscategorie (A t/m F).

Deze categorie geeft aan hoe solide het weerstandsvermogen is. We streven naar minimaal voldoende weerstandsvermogen, wat gelijk staat aan waarderingscategorie C en een ratio van meer dan 1,0.

Op basis van de waarderingscategorie bepalen we of het weerstandsvermogen op het gewenste niveau is.

| Waarderings-categorie | Ratio           | Betekenis        |
|-----------------------|-----------------|------------------|
| A                     | >2,0            | Uitstekend       |
| B                     | $1,4 < X < 2,0$ | Ruim voldoende   |
| C                     | $1,0 < X < 1,4$ | Voldoende        |
| D                     | $0,8 < X < 1,0$ | Matig            |
| E                     | $0,6 < X < 0,8$ | Onvoldoende      |
| F                     | < 0,6           | Ruim onvoldoende |

Indien de ratio weerstandsvermogen hoger of lager is dan gewenst, hebben we de mogelijkheid deze bij te stellen. Dit kunnen we doen door extra maatregelen te treffen op risico's, waardoor de benodigde weerstandscapaciteit lager wordt. Een andere mogelijkheid is het verhogen van de beschikbare weerstandscapaciteit. Dat kan bijvoorbeeld door de algemene reserve op een hoger niveau te brengen (in geval van een te lage ratio: categorie D, E of F) of juist op een lager niveau door de beschikbare incidentele middelen in te zetten (in geval van een hogere ratio: categorie A of B). De structureel beschikbare weerstandscapaciteit kunnen we beïnvloeden door de lokale belastingen te verhogen (categorie D, E of F) of te verlagen (A of B).

Ieder jaar geven we in de begroting en jaarrekening een actuele stand van zaken ten aanzien van (de ratio) weerstandsvermogen én de belangrijkste risico's in de paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing.

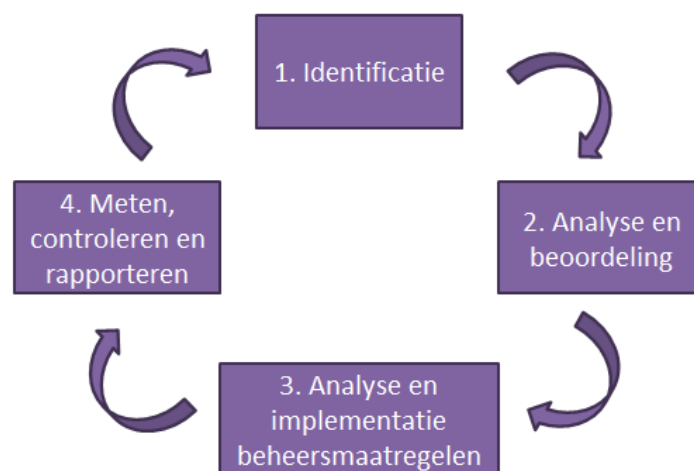
In deze paragraaf gaan we in ieder geval ook in op:

- Het beleid ten aanzien van het weerstandsvermogen en de risico's;
- De belangrijkste risico's voor de gemeente Hengelo;
- De beschikbare weerstandscapaciteit;
- De benodigde weerstandscapaciteit;
- De ratio weerstandsvermogen inclusief een kwalificatie en toelichting.

## Hoofdstuk 2 - Integraal Risicomanagement

Onder *risico* verstaan we de kans op optreden van een gebeurtenis met negatieve gevolgen voor de gemeente Hengelo. Het beheren van risico's noemen we *risicomanagement*. De risico's worden in kaart gebracht, zodat de juiste beheersmaatregel kan worden genomen of bewust kan worden gekozen het risico te accepteren. Onder *integraal risicomanagement* verstaan we het breed invullen van risicomanagement, waarbij niet alleen de (wettelijke) kaders worden gevolgd, maar ook het *risicobewustzijn* wordt gestimuleerd. Integraal risicomanagement leidt tot breed inzicht in de activiteiten binnen de gemeente. Hierdoor zijn we voorbereid op onverwachte zaken en is tijdig in beeld wat er misgaat of dreigt te gaan. Risicomanagement is geen afzonderlijke activiteit, maar maakt integraal deel uit van alle (management)processen en zorgt ervoor dat bewustwording en het beheersen van risico's doorlopend de aandacht heeft.

In het kader van integraal risicomanagement doorlopen we de volgende *stappenplan*:



### 1. Identificatie van risico's

De identificatie van risico's voeren we uit op alle niveaus binnen de organisatie. Hierbij schenken we aandacht aan zowel strategische, tactische als operationele risico's. Onze basis is een aantal hoofdprocessen, een selectie van grote projecten en een aantal thema's afgeleid uit nieuwe ontwikkelingen die op ons afkomen. De concrete benoeming van deze hoofdprocessen, projecten en thema's is opgenomen in het auditplan van enig jaar.

Om een integraal beeld te krijgen, brengen we de risico's tijdens de risico identificatie vanuit verschillende invalshoeken in kaart. We richten ons daarbij zowel op risico's zonder als (op de wettelijke verplichte risico's) met financiële impact. Risico's zonder een direct financiële impact zijn bijvoorbeeld imago-, fraude-, juridisch- en bestuurlijke risico's.

Dat doen we in ieder geval voor risico's op het gebied van:

- Jeugd
- WMO
- Participatiewet
- Inkoop en aanbesteden
- Omgevingswet
- Grondexploitaties
- Gegevensbescherming (AVG)
- Duurzaamheid
- Open bestuursstijl
- Organisatie (juridisch, personeel, informatie, veiligheid)
- Binnenstad
- Hart van Zuid
- Renovatie Stadhuis / Nieuwbouw Stads Kantoor
- Warmtenet

## 2. Analyse en beoordeling van risico's

Vervolgens analyseren we de geïdentificeerde risico's. Hierbij bepalen we de bruto kans en het gevolg van het risico. Onder *bruto kans* verstaan we de situatie vóór getroffen beheersmaatregelen. *Kans maal gevolg* geeft vervolgens inzicht in de mogelijk te verwachten schade, ook wel *verwachtingswaarde* genoemd. Door deze methode te hanteren voor alle risico's ontstaat er een volgorde van verwachtingswaarden, van laag tot hoog.

De *kans* waarop een risico zich voordoet drukken we uit in een percentage: hoe vaak verwachten we dat een risico zich voordoet in een jaar?

Het *gevolg* van een risico drukken we uit in geld: wat is de financiële impact wanneer het risico optreedt?

We hanteren hierbij de volgende uitgangspunten:

### Gevolg

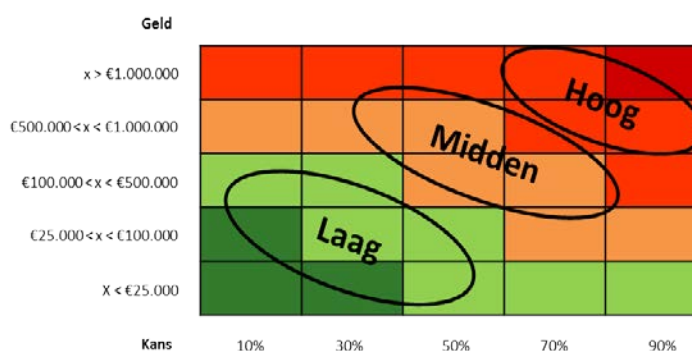
| Klasse | Meting                |
|--------|-----------------------|
| 1      | < € 25.000            |
| 2      | € 25.000 - € 99.999   |
| 3      | € 100.000 - € 499.999 |
| 4      | € 500.000 - € 999.999 |
| 5      | > € 1.000.000         |

### Kans

| Klasse | Percentage |
|--------|------------|
| 1      | 10%        |
| 2      | 30%        |
| 3      | 50%        |
| 4      | 70%        |
| 5      | 90%        |

De risico's delen we in in *drie categorieën: Laag, Midden en Hoog*. Op deze manier is zichtbaar welke risico's de gemeente het meest kunnen beïnvloeden. In een *risicokaart* maken we dit grafisch inzichtelijk (zie figuur).

We focussen ons op de risico's in de categorieën Midden en Hoog vanwege de hoge kans van optreden en/of de hoogte van de potentiële impact. Voor deze risico's nemen we beheersmaatregelen die we minimaal jaarlijks toetsen op hun werking.



De risico's in de categorie Laag brengen we eveneens in beeld. We evalueren deze risico's jaarlijks, maar nemen verder geen beheersmaatregelen vanwege de lage kans en/of de relatief geringe impact. Kortom: we accepteren deze risico's. Mocht één van deze risico's zich voordoen, dan wordt dit binnen het betreffende afdelingsbudget opgevangen.

## 3. Analyse en implementatie beheersmaatregelen

Na de identificatie van risico's en de analyse op kans en gevolg brengen we de *beheersmaatregelen* in beeld. Denk hierbij aan:

- *Vermijden*

Het beleid of proces waar een risico door ontstaat, wordt beëindigd of op een andere manier vormgegeven. Hierdoor wordt de kans en/of het gevolg van optreden van een bepaald risico opgeheven.

- *Verminderen*

Met verminderen wordt beoogd dat de oorzaak of het gevolg van het risico verkleind wordt. Dit kan door het risico af te dekken door een verzekering, een voorziening of een ander budget in de begroting. Hiermee worden de gevolgen van het risico beperkt. Onder verminderen wordt ook het aanpakken of wegnemen van de oorzaak van het risico verstaan.

- *Overdragen*

Dit kan door het beleid dat het risico met zich meebrengt uit te laten voeren door een andere betrokken partij, die daarmee ook de financiële risico's overneemt.

- *Accepteren*

Kan een risico niet worden vermeden, verminderd of overgedragen, dan kan het risico geaccepteerd worden. De eventuele financiële schade wordt door de weerstandscapaciteit afgedekt (zie hoofdstuk 2).

Beheersmaatregelen zorgen ervoor dat een risico niet optreedt óf dat de kans van optreden of de gevolgen daarvan worden beperkt. Dit leidt tot inzicht in de *netto kans en gevolg* van het risico. De wijze waarop we de effectiviteit van een beheersmaatregel in beeld brengen, is opgenomen in het audit plan.

We analyseren en implementeren beheersmaatregelen als volgt:

- a. *We brengen in beeld welke maatregelen zijn genomen*  
Wanneer we nog geen maatregelen hebben genomen, bepalen we welke nodig zijn om de risico's te beheersen.
- b. *We benoemen een eigenaar van de beheersmaatregel*  
Deze is verantwoordelijk voor de vastlegging van de maatregel in het risicomanagementsysteem én voor de uitvoering van de beheersmaatregel.
- c. *De eigenaar analyseert het verwachte effect van de beheersmaatregel*  
Bij deze analyse betrekken we het kosten/baten aspect: hoeveel kosten of inspanning vergt een beheersmaatregel?

#### **4. Meten, controleren en rapporteren**

Risicomanagement is een doorlopend en dynamisch proces. Nadat we de risico's en de beheersmaatregelen vastgesteld hebben, meten we of de geïmplementeerde beheersmaatregelen effect hebben op het risicoprofiel. De wijze waarop we dit meten is opgenomen in het audit plan. Bijsturing kan bestaan uit verschillende acties, onder meer door aanpassingen van het proces of het beleid.

Het is mogelijk dat we op basis van meting en controle nieuwe risico's identificeren. In dat geval doorlopen we het stappenplan opnieuw.

## **Bijlage 1 – Begrippenlijst**

### **Artikel 12 norm**

Het minimale niveau van de opbrengst van gemeentelijke belastingen waar een gemeente aan moet voldoen alvorens in aanmerking te komen voor een aanvullende uitkering uit het Gemeentefonds op grond van artikel 12 Financiële Verhoudingswet.

### **Beheersmaatregelen**

Het stelsel van maatregelen en procedures die worden genomen om de onderkende risico's te ondervangen dan wel om de opkomende risico's te signaleren en het effect te beperken.

### **Benodigde weerstandscapaciteit**

De verwachte financiële capaciteit die nodig is om de financiële impact van risico's op te vangen als deze zich voordoen.

### **Beschikbare weerstandscapaciteit**

De middelen die de gemeente beschikbaar heeft om niet begrote, substantiële kosten financieel op korte termijn af te kunnen dekken.

### **Bruto kans & gevolg**

De kans en het gevolg van het optreden van risico's die inherent zijn aan het uitoefenen van de bedrijfsvoering.

### **Gevolg**

Een gebeurtenis die optreedt als resultaat van feiten en/of gebeurtenissen.

### **Incidentele weerstandscapaciteit**

Dát deel van de reservepositie dat als buffer vrij aanwendbaar is, de algemene reserve en de eventueel vrij aanwendbare reserves.

### **Integraal risicomanagement**

Het breed invullen van risicomanagement, waarbij niet alleen de (wettelijke) kaders worden gevolgd, maar ook het risicobewustzijn wordt gestimuleerd.

### **Kans**

De waarschijnlijkheid dat een gebeurtenis zich voor zal doen.

### **Macronorm**

De maximale stijging van de landelijke ozb-opbrengst drukken we uit in de macronorm. Deze norm is een geldende afspraak tussen het Rijk en de VNG.

### **Monte Carlo-analyse**

Simulatietechniek waarbij het optreden van de verschillende risico's in diverse scenario's vele malen worden gesimuleerd. Door deze methode heeft de gemeente een beeld van het benodigde weerstandsvermogen in vrijwel alle denkbare scenario's.

### **Netto kans & gevolg**

De kans en het gevolg van het optreden van risico's dat resteert nadat er effectieve maatregelen zijn getroffen.

### **Onbenutte belastingcapaciteit**

Het verschil tussen de werkelijke hoogte van de lokale belastingen en de aanvaardbare hoogte van de artikel 12 norm.

**Ratio Weerstandsvermogen**

Ratio waarmee de gemeente aantoont dat zij in staat is de gevolgen van risico's op te vangen zonder dat het beleid of de uitvoering daarvan in gevaar komt.

**Risico**

De kans op optreden van een gebeurtenis met negatieve gevolgen voor de gemeente Hengelo.

**Risicocategorie**

We delen risico's in in risicocategorieën (Laag, Midden, Hoog). Op deze manier is zichtbaar welke risico's de gemeente het meest kunnen beïnvloeden.

**Risicokaart**

Grafische weergave van de risico's, ingedeeld in risicocategorieën.

**Risicomanagement**

Het beheren van risico's, waarbij de risico's in kaart worden gebracht, zodat de juiste beheersmaatregel kan worden genomen of er bewust voor kan worden gekozen het risico te accepteren.

**Structurele weerstandscapaciteit**

De onbenutte belastingcapaciteit.

**Verwachtingswaarde**

Geeft inzicht in de mogelijk te verwachten schade (kans maal gevolg).

**Waarderingscategorie**

De ratio van het weerstandsvermogen drukken we uit in een waarderingscategorie (A t/m F). Deze categorie geeft aan hoe solide het weerstandsvermogen is.

**Weerstandsvermogen**

Het weerstandsvermogen wordt bepaald door een relatie te leggen tussen de financieel gekwantificeerde risico's (de benodigde weerstandscapaciteit) en de middelen die de gemeente beschikbaar heeft om de risico's financieel af te kunnen dekken (de beschikbare weerstandscapaciteit).