



**Nota Risicomanagement  
Gemeente Bloemendaal  
2023**

**Gemeente Bloemendaal  
Registratienummer : 1209173**

**Augustus 2023**



## Inhoudsopgave

SAMENVATTING .....	3
1. INLEIDING .....	4
1.1 Aanleiding en doelstelling .....	4
1.2 Wat houdt risicomanagement in? .....	4
1.3 Actueel risicoprofiel gemeente Bloemendaal .....	5
2. WETTELIJK KADER EN BEGRIPPEN .....	6
3 UITGANGSPUNTEN, ROLLEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN .....	7
3.1 Visie en uitgangspunten .....	7
3.2 Rollen en verantwoordelijkheden .....	8
4 RISICO'S IDENTIFICEREN EN CLASSIFICEREN .....	9
5 RISICO'S KWANTIFICEREN .....	9
6 RISICO'S STUREN EN BEHEERSEN .....	<b>10</b>
6.1 Vergroten risicobewustzijn .....	11
6.2 Rapporteren algemeen en in de P&C cyclus.....	11
6.3 Weerstandsvermogen algemeen .....	11
6.4 Berekening incidenteel weerstandsvermogen .....	12
6.5 Berekening structureel weerstandsvermogen .....	13
6.6 Kengetallen financiële positie .....	13

## Samenvatting

Onderwerp	Hoofdstuk	Nieuw of aangepast
De visie en uitgangspunten van de gemeente Bloemendaal op het gebied van risicomanagement zijn uitgebreid en nadrukkelijker beschreven.	3.1	Aangepast
Het hoofdstuk rollen en verantwoordelijkheden is nieuw. Er wordt een sterkere nadruk gelegd op lijnverantwoordelijkheid. Daarnaast is de bottom-up (in plaats van top-down) benadering van risico-inventarisatie nieuw. De bedoeling hiervan is dat risico's worden benoemd door degenen die dagelijks het werk uitvoeren.	3.2	Nieuw
Classificering risico's: nog bespreken	4	Nieuw
Nieuw is de berekening van risicoscores. De risicoscore is een indicatie van de potentiële impact van het risico. Hoe hoger de risicoscore, hoe donkerder de kleur in de risicokaart, hoe groter de potentiële impact en hoe hoger de prioriteit van de aanpak van het risico.	5	Nieuw
Per risico in de klasse midden of hoog wordt in het centrale format opgenomen of er sprake is van een beheersmaatregel. De beheersmaatregel kan ervoor zorgen dat het netto risico (het restrisico) lager is dan het bruto risico.	5	Nieuw
De verschillende keuzes bij het sturen en beheersen zijn nadrukkelijker beschreven in het kader van bewustzijn: vermijden, verminderen, overdragen, accepteren.	6	Nieuw
Om het risicobewustzijn te vergroten wordt voorgesteld periodiek bijeenkomsten te organiseren met raad, college en binnen de ambtelijke organisatie.	6.1	Nieuw
De raad wordt via de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing in de begroting en jaarrekening geïnformeerd over de grootste risico's en de ontwikkeling van het weerstandsvermogen <i>van de afgelopen 3 jaar (aangepast)</i> van de gemeente.	6.2	Aangepast
Bij elk voorstel dat wordt voorgelegd aan de raad wordt bewust afgewogen welke risico's er zijn, of het verantwoord is het besluit op deze manier te nemen en op welke wijze risicobeheersing plaatsvindt. Dit is opgenomen onder het kopje 'risico's' van het raadsvoorstel. Het standaard opnemen van dit kopje in een raadsvoorstel is nieuw.	6.2	Nieuw
Wanneer een of meerdere ratio's onder de norm komen gaat het college het gesprek aan met de raad hierover en worden afspraken gemaakt over de acties die zo nodig moeten worden ondernomen om de ratio's al dan niet weer te laten voldoen aan de norm.	6.3 en 6.6	Nieuw
Bij de berekening van de incidentele weerstandscapaciteit worden de stille reserves ook meegenomen.	6.4	Nieuw in nota, werd in de praktijk al toegepast
Bij de berekening van de structurele weerstandscapaciteit is de berekening van de onbenutte belastingcapaciteit aangepast conform het Gemeenschappelijk financieel toezichtkader gemeenten.	6.5	Aangepast
Ombuigingsruimte 3%	6.5	Nieuw

# 1. Inleiding

## 1.1 Aanleiding en doelstelling

Met deze nota wordt de nota weerstandsvermogen en risicobeheersing 2015 geactualiseerd. In de nota is vastgelegd hoe met risico's wordt omgegaan. De nota 2015 is vooral gericht op de (financiële) onderbouwing van de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing. Met deze actualisatie wordt de nota breder getrokken, naar een integraal risicomanagement. Daarmee is ook de naam aangepast naar nota risicomanagement 2023. De nota risicomanagement heeft het bredere doel om:

- het risicobewustzijn in de organisatie te vergroten;
- duidelijke kaders en handvatten te schetsen voor het maken van keuzes in het al dan niet aanvaarden van risico's (zie ook visie en uitgangspunten in H3).

In deze nota is daarnaast de berekening van de incidentele en structurele weerstandscapaciteit gewijzigd, zodat het in lijn is met het Gemeenschappelijk financieel toezichtkader gemeenten.

## 1.2 Wat houdt risicomanagement in?

Een **risico** is een onzekere gebeurtenis met gewenste of ongewenste gevolgen voor de gemeente. De gevolgen van een risico kunnen beleidsmatig en/of financieel zijn. Een ongewenst beleidsrisico is de kans op een gebeurtenis die de organisatie belemmert in het behalen van (één van) haar doelstellingen. Bij niet-financiële risico's kan men denken aan imagoschade, kwaliteit en tijdigheid van uitvoering van de gemeentelijke taken. Risico's met gewenste gevolgen kunnen ook wel bestempeld worden als kans.

**Risicomanagement** is het geheel aan activiteiten dat gericht is om op een gestructureerde wijze risico's in kaart te brengen, te evalueren, te beheersen en te rapporteren. Het is een continu proces omdat er nieuwe risico's kunnen optreden of risico's kunnen wijzigen, waardoor aanpassing van de beheersmaatregel nodig is. Risicomanagement gaat niet om het vermijden van risico's, maar gaat expliciet om het beheersen van risico's - zodat nadelige effecten die het nemen van risico's met zich meebrengt kunnen worden voorkomen of geminimaliseerd.

Risicomanagement verschaft een organisatie de mogelijkheid optimaal om te gaan met onzekerheden en dus ook de mogelijkheid om de voordelen te benutten die onzekerheden soms bieden.

Binnen het risicomanagement kennen we ook de term **weerstandsvermogen**. Weerstandsvermogen is een maatstaf voor de mate waarin een gemeente in staat is om de ongewenste gevolgen van risico's op te vangen. Het is het sluitstuk van risicomanagement. Het is ook wel het benodigde vermogen van de gemeente om (onverwachte) verliezen door financiële tegenvallers op te kunnen vangen, zonder dat de continuïteit of de dienstverlening van de organisatie direct in gevaar komt of dat financiële noodmaatregelen nodig zijn. De risico's relevant voor het weerstandsvermogen zijn financiële risico's. Voor de financiële risico's in relatie tot het weerstandsvermogen geldt als definitie: de kans op een gebeurtenis die leidt tot een directe financiële tegenvaller van materiële betekenis, die niet is afgedekt in de begroting. Doen deze risico's zich voor dan kunnen ze worden gedekt uit het weerstandsvermogen.

Reguliere risico's – risico's die zich regelmatig voordoen en waarbij het gevolg vrij goed in te schatten is – maken geen deel uit van de risico's die onder het weerstandsvermogen vallen. Voor reguliere risico's kunnen verzekeringen worden afgesloten of voorzieningen worden getroffen.

**Weerstandscapaciteit** geeft aan over hoeveel geld de gemeente beschikt of kan beschikken om niet begrote kosten te dekken als gevolg van eventuele niet voorzienbaar gekwantificeerde tegenvallers.

Het risicomanagement van de gemeente Bloemendaal bestaat uit verschillende stappen. Op hoofdlijnen houden de stappen het volgende in:

1. Identificeren en classificeren van risico's: het in kaart brengen van de risico's die de gemeente loopt en het classificeren van deze risico's;
2. Kwantificeren van financiële risico's: het in kaart brengen van de omvang van het financiële risico en de kans dat het risico zich zal voordoen;
3. Sturen en beheersen: het bepalen van de sturing en de beheersing van de risico's op basis van de classificatie en kwantificatie. Voor verschillende soorten risico's zijn er verschillende oplossingsrichtingen. Denk hierbij aan: vermijden, beheersen, overdragen, (bijvoorbeeld verzekeren) en accepteren (bijvoorbeeld financiële dekking organiseren via voorziening of weerstandsvermogen).

Deze stappen worden in de volgende hoofdstukken verder uitgewerkt.

### **1.3 Actueel risicoprofiel gemeente Bloemendaal**

In de begroting 2023 rapporteert Bloemendaal een incidenteel weerstandsvermogen van 16,4 exclusief stille reserves en 24,8 inclusief. Het structurele weerstandsvermogen is 2,2. Beiden voldoen aan de norm van 1,0. Let wel op dat bij het structurele weerstandsvermogen is uitgegaan van ombuigingsmogelijkheden van 3% van de beïnvloedbare lasten. Dat betekent dat als er structurele tegenvallers voordoen, er omgebogen moet worden.

Het risicoprofiel moet daarnaast in samenhang worden gezien met de andere kengetallen met betrekking tot de financiële positie. Door investeringen kan de schuldpositie toenemen en directe gevolgen hebben voor de stijging van de netto schuldquote. Deze blijft vooralsnog wel onder de vastgestelde normering van de raad.

## 2. Wettelijk kader en begrippen

De belangrijkste wet- en regelgeving die de kaders bieden voor de nota risicomangement zijn het Besluit Begroting en Verantwoording provincies en gemeenten (BBV) en de verordening financieel beheer Bloemendaal.

### **BBV**

Het BBV verplicht de gemeente om aandacht te besteden aan risico's. In artikel 9 van het BBV is bepaald dat de begroting de paragraaf 'Weerstandsvermogen en risicobeheersing' moet bevatten. In artikel 11 is de inhoud van de paragraaf verder uitgewerkt. Volgens artikel 11 van het BBV bestaat het weerstandsvermogen uit de relatie tussen:

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

Belangrijk is dat het BBV het weerstandsvermogen nadrukkelijk heeft gedefinieerd als een ratio. Deze ratio beschrijft de relatie tussen de weerstandscapaciteit en de (gekwantificeerde) risico's, waarvoor geen maatregelen zijn getroffen.

Verder stelt het BBV dat (artikel 11):

2. *De paragraaf betreffende het weerstandsvermogen en risicobeheersing bevat ten minste:*
  - a. *een inventarisatie van de weerstandscapaciteit;*
  - b. *een inventarisatie van de risico's;*
  - c. *het beleid omtrent de weerstandscapaciteit en de risico's;*
  - d. *een kengetal voor de:*
    - 1a°. *netto schuldquote;*
    - 1b°. *netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen;*
    - 2°. *solvabiliteitsratio;*
    - 3°. *grondexploitatie;*
    - 4°. *structurele exploitatieruimte; en*
    - 5°. *belastingcapaciteit.*
  - e. *een beoordeling van de onderlinge verhouding tussen de kengetallen in relatie tot de financiële positie.*

De kengetallen geven een beeld van de financiële positie van de gemeente en vergroten de vergelijkbaarheid tussen de verschillende gemeenten. Bij ministeriële regeling is bepaald op welke wijze de kengetallen berekend dienen te worden (artikel 11 lid 3).

Het is een wettelijke verplichting (BBV: artikel 44, lid 1b) om een voorziening te vormen voor risico's die een economisch of juridisch afdwingbare verplichting of verlies betreffen en waarvan de omvang redelijkerwijs is te schatten. De te treffen voorziening moet gelijk zijn aan de netto verwachte omvang.

## 3 Uitgangspunten, rollen en verantwoordelijkheden

### 3.1 Visie en uitgangspunten

Zoals aangegeven in de inleiding is risicomanagement het geheel aan activiteiten dat gericht is om op een gestructureerde wijze risico's in kaart te brengen, te evalueren, te beheersen en te rapporteren. In dit hoofdstuk wordt uitgelegd op welke manier de gemeente Bloemendaal vormgeeft aan deze stappen. De uitgangspunten van het risicomanagement zijn opgenomen en de rollen en verantwoordelijkheden.

Bij de inrichting van het risicomanagement heeft de gemeente de volgende visies:

- De gemeente zoekt de balans tussen risico's nemen, risico's beheersen en kansen benutten: Bij de uitoefening van de gemeentelijke taken loopt de gemeente risico's. Geen risico's nemen kan betekenen dat kansen gemist worden. Er dient in de praktijk dus een balans gevonden te worden tussen risico's nemen, risico's beheersen en kansen benutten. Risico's nemen / kansen benutten is onderdeel van de bedrijfsvoering, het is zaak om helder te zijn over mogelijke risico's en hier transparant mee om te gaan;
- Innovatie en risicomanagement gaan goed samen: Bij innovatie horen risico's, het is immers per definitie nieuw. Daarbij past echter wel een inschatting van mogelijke risico's en welke maatregelen redelijkerwijs genomen kunnen worden om de risico's te beheersen. Maar dat betekent natuurlijk niet dat er geen dingen fout kunnen gaan of voor verbetering vatbaar zijn. Er dient immers ervaring opgedaan te worden met de innovatie;
- Communiceren over risico's wekt vertrouwen: transparant zijn over risico's, er over communiceren en het zo nodig nemen van maatregelen is beter dan het niet erkennen en benoemen van de risico's;
- De gemeente probeert niet alle risico's te beheersen: risico's met een grote kans dat ze zich voordoen en met grote gevolgen moeten met voorrang beheerst worden. Niet alle risico's zijn beheersbaar. De gemeente maakt een keuze welke risico's worden beheerst;
- Preventie heeft de voorkeur: Het voorkomen dat risico's zich voordoen is natuurlijk beter dan het 'blussen van de brand'. Het is goedkoper, effectiever en er is geen kans op reputatieschade.

Daarbij gelden de volgende uitgangspunten voor het risicomanagement:

- Risico's moeten in relatie staan tot het gewenste doel;
- De verantwoordelijkheid voor risicobeheersing ligt bij de persoon die verantwoordelijk is voor het realiseren van het doel;
- De risicobereidheid kan verschillen per programma, project of proces;
- Het risicomanagement moet zoveel mogelijk aansluiten bij bestaande processen (bijvoorbeeld P&C-proces, procesmanagement en projectmanagement). De PDCA-cyclus is van toepassing;
- Bij het kiezen van risicobeheersingsmaatregelen weegt doelmatigheid en effectiviteit mee. Om met hoge lasten kleine risico's te beheersen is niet wenselijk, dus gezocht moet worden naar een evenwicht tussen lasten en baten.

De niet-financiële risico's zijn ook onderdeel van risicomanagement. Dit zijn risico's die niet worden gekwantificeerd. Deze kunnen in de toekomst wel financiële risico's worden. Er wordt over de niet financiële risico's gerapporteerd indien er actuele, belangrijke ontwikkelingen te melden zijn.

### 3.2 Rollen en verantwoordelijkheden

Uitgangspunt is dat organisatieonderdelen zelf verantwoordelijk zijn voor hun risico's. Dit geldt voor het hele proces vanaf risico-identificatie tot en met het sturen op en beheersen van risico's. Organiseeonderdelen zijn – voor zover dit redelijkerwijs mogelijk is – ook zelf verantwoordelijk voor het opvangen van mogelijke gevolgen van risico's. Bestuurlijk is het college verantwoordelijk.

Het risicomanagement vindt plaats binnen de organisatieonderdelen die belast zijn met de betreffende (beleids)taak. De MT-leden (budgethouders) zijn de risicomangers voor de hun toevertrouwde taak. Risicomanagement door de MT-leden is een continu proces, waarover bij de begroting (integraal), de twee tussentijdse rapportages zomernota en eindejaarsvoorstel (op afwijkingen) en de jaarrekening (integraal) wordt gerapporteerd.

Risicomanagement is dus nadrukkelijk een lijnverantwoordelijkheid. De bedoeling hiervan is dat risico's worden benoemd door degenen die dagelijks het werk uitvoeren (bottom-up benadering). Team financiën en de bedrijfscontroller hebben hierbij een faciliterende en adviserende rol, bijvoorbeeld door het beschikbaar stellen van een systeem voor het risicomanagement en door het toetsen van aangeleverde risico(score)s.

Afstemming tussen de verschillende organisatieonderdelen is zeer belangrijk wanneer het gaat om risicomanagement. Risicobeheersingsmaatregelen van het ene onderdeel mogen bijvoorbeeld geen nieuwe problemen creëren voor een ander onderdeel.

Het gaat om een samenspel tussen de lijnverantwoordelijkheid, financieel consulenten en bedrijfscontrol om bewust met risico's om te gaan.

Concreet betekent dit het volgende:

- Raad:
  - Bepaalt de kaders van het weerstandsvermogen en risicomanagement door het vaststellen van de nota risicomanagement.
- College:
  - biedt de raad eens in de vijf jaar een nota aan over het risicomanagement.
  - is verantwoordelijk voor het uitvoeren van de door de raad vastgestelde nota risicomanagement en daarmee met de uitvoering van de ambities uit de nota.
  - biedt de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing als onderdeel van de begroting en de jaarrekening aan de raad aan.
- MT:
  - bespreekt integraal de sturingsinformatie over risicomanagement.
  - stelt de prioritering in de te beheersen risico's vast.
  - rapporteert eenmaal per jaar aan het college over de voortgang van de uitvoering van de nota risicomanagement. De rapportage wordt gekoppeld aan de planning van de kadernota.
- MT-lid:
  - is verantwoordelijk voor en eigenaar van het proces en resultaat met betrekking tot het inzichtelijk maken van de risico's en beheersmaatregelen voor de eigen taken.
  - is verantwoordelijk voor het registreren van de risico's en beheersmaatregelen in het format voor risicomanagement, zoals wordt aangereikt door team financiën.
  - is verantwoordelijk voor het (laten) uitvoeren van risicomanagement en beheersmaatregelen voor de eigen taken.
- Bedrijfscontroller:
  - verzorgt het format voor het registreren van de risico's en beheersmaatregelen.
  - ziet erop toe dat het proces van risicomanagement adequaat functioneert en stelt, indien nodig, verbeteringen voor aan het MT.
  - levert tweemaal per jaar overkoepelende sturingsinformatie aan het MT aan gebaseerd op de gegevens uit het format risicomanagement. De sturingsinformatie



bevat in ieder geval het totaaloverzicht van de risico's. De rapportages worden gekoppeld aan de planning van de begroting en de jaarrekening.

- heeft een faciliterende rol en organiseert activiteiten ter bevordering van risicobewustzijn.
- Team financiën: In aanvulling op de risico's die benoemd zijn vanuit de afdelingen:
  - toetst de risicoscore (waarschijnlijkheid en omvang) en onderbouwing van de aangedragen risico's door de MT-leden en vult de risico's aan met risico's vanuit eigen vakgebied.
  - verwerkt de risico's met financiële gevolgen zoals opgenomen in het format risicomangement in de paragraaf weerstandsvermogen en risicomangement in de P&C-producten op concernniveau.
  - berekent voor de begroting en de jaarrekening het weerstandsvermogen en verwerkt dit in de paragraaf weerstandsvermogen en risicomangement.
- Interne controle: de verbijzonderde interne controle toetst periodiek of er onder andere voldoende beheersmaatregelen aanwezig zijn in de processen en of deze werken.

## 4 Risico's identificeren en classificeren

De identificatie van de risico's van de gemeente Bloemendaal ligt bij de MT-leden. MT-leden organiseren zelf de benodigde sessies, of andere werkwijzen, om risico's te identificeren.

Voor de classificering en vastlegging geldt de volgende werkwijze:

- De gemeente Bloemendaal kent bij de classificering van risico's drie klassen: laag, midden en hoog. Dit heeft te maken met de mate van waarschijnlijkheid dat een gebeurtenis zich voordoet (kansbepaling). Deze inschatting wordt gemaakt op basis van professionele oordeelsvorming van de betrokken medewerkers.
- Risico in de klasse laag worden in de organisatieonderdelen (decentraal) onderkend en beheerst. Er wordt niet centraal op gestuurd.
- Risico's in de klasse midden en hoog worden wel centraal vastgelegd. Hierbij geldt:
  - Financiële en niet-financiële risico's worden beide geïdentificeerd en vastgelegd.
  - Risico's die voor de hele gemeente gelden worden als één risico opgenomen.
  - Naast de omschrijving van een risico wordt ook de oorzaak, het gevolg en onder welk begrotingsprogramma een risico valt vastgelegd.
  - Per risico worden de bestaande beheersmaatregelen, waar van toepassing, beschreven.
- Het format voor de centrale vastlegging van de risico's in de klasse midden en hoog wordt centraal beheerd en ten tijde van het opstellen van de begroting en de jaarrekening verspreid naar de organisatieonderdelen.
- Elk financieel risico wordt gekwantificeerd (zie hoofdstuk 5).
- Vertrouwelijke informatie in risico's wordt geanonimiseerd en in algemene zin beschreven.

In de uitvoeringspraktijk wordt dit gedaan door een samenspel tussen verantwoordelijke afdelingen, financieel consultants, juridische zaken, p&o, bedrijfscontrol.

## 5 Risico's kwantificeren

Het kwantificeren van risico's heeft twee doelen:

1. De risico's ordenen om focus aan te kunnen brengen in sturing en beheersing: het is onmogelijk en onwenselijk om te sturen op grote aantallen risico's. Door te ordenen kan de meeste tijd en energie worden gestoken in de beheersing van en sturing op de risico's die de grootste impact kunnen hebben op de organisatie en de gestelde doelstellingen.

## 2. Het bepalen van de benodigde weerstandscapaciteit.

Om de financiële omvang van de risico's te bepalen wordt een inschatting gemaakt van het bedrag dat de gemeente kwijt zou zijn als een risico zich daadwerkelijk voordoet (de mogelijke financiële gevolgen).

In combinatie met de classificering van het risico (laag-midden-hoog) wordt vervolgens een risicoscore berekend. Zie de tabel hieronder.

		Netto verwachte omvang		
		< 50.000	Van 50.000 Tot 500.000	Meer dan 500.000
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Waarschijnlijkheid	<b>Laag</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
	<b>Midden</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>6</b>
	<b>Hoog</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>9</b>

Deze risicoscore is een indicatie van de potentiële impact van het risico. Hoe hoger de risicoscore, hoe donkerder de kleur in de risicokaart, hoe groter de potentiële impact en hoe hoger de prioriteit van de aanpak van het risico. In het gesprek in het MT ligt zoveel mogelijk de focus op de risico's met een score in de donkerrode hoek.

Omdat risico's zich normaliter niet gelijktijdig voordoen wordt het benodigde weerstandsvermogen vervolgens als volgt berekend:

- Bij risico's uit de klasse 'hoog' wordt rekening gehouden met 60% van de mogelijke financiële gevolgen.
- Bij risico's uit de klasse 'midden' wordt rekening gehouden met 30% van de mogelijke financiële gevolgen.
- De categorie 'laag' omvat een grote lijst van risico's waarvan het niet doenlijk en zinvol is om voor elk risico apart een waardering in geld aan te geven. Voor alle kleine, onbekende en PM risico's uit de klasse 'laag' wordt het benodigde weerstandsvermogen op 3% van de beïnvloedbare lasten uit de laatst vastgestelde begroting gesteld.
- Risico's waarbij al rekening gehouden is met de impact en kans dat ze zich voor zullen doen worden direct overgenomen (bijvoorbeeld grondexploitaties).
- Voor risico's uit de klassen 'hoog' en 'midden' wordt onderscheid gemaakt in structurele en incidentele risico's. Voor structurele risico's is weerstand in de exploitatie nodig. Voor incidentele risico's kan het vermogen (reserves) ingezet worden.

Per risico in de klasse midden of hoog is opgenomen of er sprake is van een beheersmaatregel. De beheersmaatregel kan ervoor zorgen dat het netto risico (het restrisico) lager is dan het bruto risico. Een voorbeeld van een beheersmaatregel die het netto risico verlaagt, is het afsluiten van een verzekering.

## 6 Risico's sturen en beheersen

De laatste stap – sturen en beheersen – gaat over het reduceren van de verwachte impact van risico's met negatieve gevolgen. Dit kan op een aantal manieren:

- Vermijden: de oorzaak van het risico wordt opgeheven, bijvoorbeeld door het beleid dat het risico veroorzaakt te stoppen;
- Verminderen: dit kan plaatsvinden door ofwel de omvang van het risico terug te brengen (bijvoorbeeld door projecten te faseren) ofwel de waarschijnlijkheid van optreden terug te brengen;
- Overdragen: de gemeente onderneemt stappen waardoor de gevolgen van een risico niet langer de gemeente raken, maar overgaan naar een derde partij. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan contracten, algemene voorwaarden, garanties, derden aansprakelijk stellen en verzekeringen;
- Accepteren: als geen van bovenstaande opties (vermijden, verminderen, overdragen) mogelijk is, of als de verwachte impact van het risico naar verhouding erg klein is, kan er ook voor gekozen worden om het risico te accepteren.

Per geïdentificeerd risico in de klasse midden en hoog wordt de voor sturing en beheersing essentiële informatie vastgelegd in het centrale format. Voor sturing en beheersing zijn niet alleen de individuele risico's van belang, ook moet in de gaten gehouden worden wat de totale omvang van de risico's van het organisatieonderdeel en de gemeente als geheel is. Dit laatste is onderdeel van de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing.

### 6.1 Vergroten risicobewustzijn

Om het risicobewustzijn te vergroten vinden de volgende bijeenkomsten plaats:

- Raad: eenmaal per raadsperiode, bij de start van een nieuwe raad, is er een informatieve bijeenkomst over risicomanagement om het risicobewustzijn te stimuleren;
- College: minimaal één keer per jaar is er een collegebijeenkomst over risicomanagement om het risicobewustzijn te stimuleren. Deze bijeenkomst wordt gekoppeld aan de kadernota;
- MT: minimaal één keer per jaar is er een directiebijeenkomst over risicomanagement om het risicobewustzijn te stimuleren. Deze bijeenkomst wordt gekoppeld aan de kadernota;
- Teams: binnen een kalenderjaar nadat de nota Risicomanagement wordt vastgesteld wordt in elk team een sessie gehouden om de dialoog over risicomanagement te stimuleren, risico's te identificeren en zo risicobewustzijn te bevorderen.

### 6.2 Rapporteren algemeen en in de P&C cyclus

De raad wordt via de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing in de begroting en de jaarrekening geïnformeerd over de grootste risico's en de ontwikkeling van het weerstandsvermogen van de afgelopen 3 jaar van de gemeente. Daarnaast wordt bij elk voorstel dat wordt voorgelegd aan de raad bewust afgewogen welke risico's er zijn, of het verantwoord is het besluit op deze manier te nemen en op welke wijze risicobeheersing plaatsvindt. Dit is opgenomen onder het kopje 'risico's' van het raadsvoorstel.

Risicomanagement vereist een permanente alertheid in de organisatie. Wanneer *nieuwe* risico's zich voordoen waar de raad over geïnformeerd dient te worden, neemt het college de verantwoordelijkheid dit (eventueel buiten P&C producten om) te doen in het kader van de actieve informatieplicht.

### 6.3 Weerstandsvermogen algemeen

Het weerstandsvermogen geeft de verhouding aan tussen de weerstandscapaciteit van een gemeente en de (financiële) risico's die de gemeente loopt. Het weerstandsvermogen is onderdeel van de stap sturen en beheersen in het risicomanagement. Weerstandsvermogen wordt als volgt berekend:

$$\text{Ratio weerstandsvermogen} = \frac{\text{beschikbare weerstandscapaciteit}}{\text{benodigd weerstandsvermogen}}$$

Boven de streep van de deling staat wat beschikbaar is als weerstandscapaciteit en onder de streep staat wat nodig is aan weerstandsvermogen op basis van de in hoofdstuk 4 en 5 beschreven risicoanalyse. Alleen de ongewenste (negatieve) gevolgen van risico's mogen hierbij worden meegerekend. Zoals aangegeven in hoofdstuk 2 behelst de weerstandscapaciteit van een gemeente de middelen en mogelijkheden waarover de gemeente beschikt of kan beschikken om niet begrote kosten te dekken. De weerstandscapaciteit bestaat uit een incidentele en een structurele component. Er worden ook twee ratio's weerstandsvermogen berekend: de incidentele en de structurele ratio weerstandsvermogen.

De gemeente Bloemendaal hanteert voor beide ratio's een minimale norm van 1,0. De volgende normtabel wordt gebruikt voor de beoordeling.

Normtabel weerstandsvermogen	
> 2,0	uitstekend
1,4 - 2,0	ruim voldoende
1,0 - 1,4	voldoende
< 1,0	onvoldoende

Wanneer een of beide ratio's onder de norm van 1,0 komen gaat het college het gesprek aan met de raad hierover en worden afspraken gemaakt over de acties die worden ondernomen om het weerstandsvermogen weer te laten voldoen aan de norm.

Bij een ratio boven de norm van 1,0 kan uiteraard ook een gesprek worden gevoerd over of er consequenties moeten zijn voor het financiële beleid, om te voorkomen dat de ratio te hoog wordt. Het is aan de raad om dat gesprek te initiëren.

### 6.4 Berekening incidentele weerstandscapaciteit

De incidentele weerstandscapaciteit is het vermogen om onverwachte *incidentele* tegenvallers op te vangen, zonder dat dit invloed heeft op de voortzetting van taken op het huidige niveau. Dit kan bestaan uit:

- Algemene reserve(s);
- Incidentele raming voor onvoorziene uitgaven, opgenomen in de begroting;
- Stille reserves, voor zover deze op korte termijn materieel te maken zijn (onderwaardering activa of overwaardering schulden);
- Incidentele begrotingsruimte.

In de praktijk hanteert de gemeente Bloemendaal:

- De bufferreserve: deze reserve bedraagt 90% van het incidentele weerstandsvermogen. Dit wordt achter de hand gehouden om incidentele risico's uit te kunnen dekken, mochten deze zich voordoen;
- De flexibele algemene reserve: in deze reserve wordt tenminste 3% van het begrotingstotaal aangehouden;
- De reserve afbouw schulden. Dit is een onderdeel van de algemene reserves;
- De incidentele raming voor onvoorziene uitgaven;
- Stille reserves.

Bestemmingsreserves (bijvoorbeeld dekkingsreserve kapitaallasten) zijn reserves waaraan de raad een bepaalde bestemming heeft gegeven (artikel 43 BBV). Uitgangspunt is dat de bestemmingsreserves niet worden gekwalificeerd als incidentele weerstandscapaciteit<sup>1</sup>.

Hetzelfde geldt voor voorzieningen. Bij voorzieningen is er sprake van reeds aangegane verplichtingen, dan wel van risico's met een hoge mate van waarschijnlijkheid. Daarom maken deze geen deel uit van de beschikbare incidentele of structurele weerstandscapaciteit.

## 6.5 Berekening structurele weerstandscapaciteit

Bij berekening van het structurele weerstandsvermogen zijn alleen substantiële risico's van belang. De risico's in de categorie 'laag' worden daarom buiten beschouwing gelaten.

De structurele weerstandscapaciteit is 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:

- Onbenutte belastingcapaciteit: dit betreft de mogelijkheden die een gemeente nog heeft voor belastingheffing op het gebied van de OZB, de afvalstoffen- en rioolheffingen. De nog onbenutte OZB is gelijk aan de belastingheffing die nog kan plaatsvinden tot het niveau dat een gemeente moet heffen om voor toelating van een zogenoemde artikel 12 aanvraag in aanmerking te kunnen komen. Bij de afvalstoffen- en rioolheffingen is de nog onbenutte belastingcapaciteit alleen de ruimte totdat 100% kostendekking is gerealiseerd. Uitgangspunt vormen de tarieven die gaan gelden in het begrotingsjaar;
- Structurele begrotingsruimte.

In de praktijk hanteert de gemeente Bloemendaal:

- De onbenutte belastingcapaciteit;
- Ombuigingsruimte (3% beïnvloedbare lasten): op wat langere duur zijn veel posten beïnvloedbaar, al kan dat natuurlijk gevolgen hebben voor (bijvoorbeeld) het dienstverleningsniveau van de gemeente, de kwaliteit van de buitenruimte en de omvang van subsidies. Bij het berekenen van de structurele weerstandscapaciteit gaat de gemeente Bloemendaal uit van 3% van de totale structurele lasten minus kapitaallasten als ombuigingsruimte. Deze ombuiging is altijd het resultaat van een bestuurlijk besluitvormingsproces.

---

<sup>1</sup> Gemeenschappelijk financieel toezichtkader 2020

## 6.6 Kengetallen financiële positie

Het weerstandsvermogen geeft een indicatie voor de financiële positie van de gemeente. Maar er zijn meer kengetallen nodig om een betrouwbaar beeld te geven van de financiële positie en weerbaarheid van een gemeente. In het BBV is daarom een aantal verplichte kengetallen voorgeschreven dat moet worden opgenomen in de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing:

- Netto schuldquote (gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen): dit geeft een indicatie van de druk van de rentelasten en de aflossingen op de exploitatie. De netto schuldquote wordt berekend inclusief of exclusief doorgeleende gelden - omdat er onzekerheid is of deze leningen wel allemaal terug zullen worden betaald;
- Solvabiliteitsratio: dit is het eigen vermogen als percentage van het totale vermogen. Deze indicator geeft inzicht in de mate waarin de decentrale overheid in staat is aan zijn financiële verplichtingen te voldoen;
- Grondexploitatie: hierin wordt informatie gegeven over de waarde van de niet in exploitatie genomen gronden en de bouwgrond in exploitatie bij elkaar opgeteld en gedeeld door de totale baten uit de begroting of de jaarrekening en uitgedrukt in een percentage;
- Structurele exploitatieruimte: dit wordt bepaald door het saldo van de structurele baten en lasten en het saldo van de structurele onttrekkingen en toevoegingen aan reserves gedeeld door de totale baten en uitgedrukt in een percentage. Als de structurele baten hoger zijn dan de structurele lasten is een gemeente in staat om (structurele) tegenvallers op te vangen;
- Belastingcapaciteit: dit geeft de potentiële ruimte aan die een gemeente heeft om haar structurele baten te verhogen om stijgende structurele lasten (zoals kapitaallasten) op te vangen.

Doel is dat daarmee beter het oordeel over een structureel en reëel sluitende begroting kan worden onderbouwd. Bij de kengetallen moet een beoordeling worden gegeven van de onderlinge verhouding tussen de kengetallen in relatie tot de financiële positie.

Bij de invoering van de kengetallen is door de wetgever een bewuste keuze gemaakt om geen norm op te leggen. Het is aan gemeenten zelf om ervoor te kiezen de kengetallen te normeren. De toezichthouder hanteert wel een aantal signaleringswaarden, namelijk:

Waarderingscijfer	Minst risicovol	Neutraal	Meest risicovol
Netto schuldquote	<90 %	90-130 %	>130 %
Netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen	<90 %	90-130	>130 %
Solvabiliteitsratio	>50 %	20-50	<20 %
Grondexploitatie	<20 %	20-35	>35 %
Structurele exploitatieruimte (begroting) <sup>1</sup>	>0 %	0	<0 %
Belastingcapaciteit	<95 %	95-105	>105 %

De raad van de gemeente Bloemendaal kiest ervoor om bij de kengetallen, met uitzondering van de belastingcapaciteit, de norm te kiezen in de categorie 'minst risicovol'. Voor de belastingcapaciteit

wordt gekozen voor de norm >105%. Wanneer een of meerdere ratio's niet meer aan de norm voldoet gaat het college het gesprek aan met de raad hierover en worden afspraken gemaakt over de acties die worden ondernomen om de ratio's weer te laten voldoen aan de norm.

De gemeente Bloemendaal hanteert een beleid om het schuldenniveau te beheersen. Dit om te voorkomen dat een oplopende rente ertoe gaat leiden dat dit ten koste gaat van de budgettaire ruimte voor andere uitgaven. Het sturen op deze ratio's is daarom van belang. In de nog te actualiseren nota 'Bloemendaal Financieel Duurzaam', die in de loop van 2024 zal worden uitgebracht, zullen we één en ander nader uitwerken.