

Nota Integraal Risicomanagement en Weerstandsvermogen 2023 verder

De gemeenteraad van Kapelle;

gelezen het voorstel van burgemeester en wethouders van 28 maart 2023, nummer D23.281072;

b e s l u i t:

1. in te stemmen met de doelstellingen en methode van het risicomanagement;
2. in te stemmen met de methode van het berekenen weerstandscapaciteit;
3. in te stemmen om risico's met een risicoscore van € 100.000,- of hoger op te nemen in de benodigde weerstandscapaciteit;
4. in te stemmen met de streefwaarde van het weerstandsvermogen 'uitmuntend' te houden (>2), in overeenstemming met onze ambitie waarbij we streven naar een uitstekende financiële positie.

Inleiding

Risico's nemen hoort bij een gemeente. Vooruitgang, innovatie, en ambitie bestaan niet zonder risico's. Vaak wordt over risico's gedacht in termen van voorkomen of elimineren. Tot elke prijs risico's uitsluiten is niet het doel van risicomanagement. Integraal risicomanagement is de nieuwe manier van denken over risico's, kansen en onzekerheden. Het doel van deze integrale aanpak is het vergroten van het risicobewustzijn van organisatie en bestuur, zodat een goede en verantwoorde balans ontstaat tussen risico's nemen en risico's beheersen. Het continue organiseren van aandacht voor en het gesprek over risico's vormt de basis van deze aanpak.

Door regelmatig het gesprek te voeren, ontstaat een gezamenlijk beeld. Door te delen, te bespreken, en de dialoog aan te gaan. De risicodialoog is een open gesprek met als doel het gezamenlijk bepalen van een bruikbare risico-aanpak. Het gesprek en de communicatie over risico's is een heel belangrijk onderdeel van risicomanagement. Transparantie is hierbij het uitgangspunt.

Deze nota beperkt zich niet tot financiële risico's, zoals in het voorgaande beleidsstuk. Maar gaat ook over bestuurlijke, juridische risico's, imago en frauderisico's. Deze hebben niet altijd direct een financiële impact, maar kunnen wel grote gevolgen hebben voor de gemeente. Naast risicomanagement zijn in deze nota ook de kaders opgenomen over het weerstandsvermogen.

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

1. Samenvatting

We bevinden ons in een dynamische omgeving., Waarbij het formuleren van ambities én beleid maken en uitvoeren samen gaat met het maken van keuzes en het bewust afwegen van risico's. De toenemende wet- en regelgeving, uitbreidingen van maatschappelijke opgaven en de hogere verwachting van de inwoner zorgen hiervoor. Hierdoor neemt de kans op imago- en financiële schade toe en kan het gevolg groot zijn. We moeten daarom op gestructureerde en transparante wijze de risico's beheersen. Daarbij kunnen we ook bewust kiezen om bepaalde risico's te accepteren.

Om vast te stellen dat een gemeente voldoende in staat is om risico's op te vangen, wordt er een inschatting gemaakt van het zogenoemde benodigde weerstandsvermogen. Het weerstandsvermogen geeft inzicht in hoeverre de gemeente op langere termijn in staat is om risico's op te vangen.

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

Met deze nota geven we uitgebreide uitleg aan de doorontwikkeling van risicomanagement naar een integrale wijze. Integraal risicomanagement leidt tot breed inzicht in de activiteiten binnen de gemeente. Hierdoor zijn we voorbereid op onverwachte zaken en zien we op tijd wat er misgaat, of dreigt te gaan. Risicomanagement is geen afzonderlijke activiteit, maar maakt deel uit van alle (management)processen,

programma's en projecten. En zorgt ervoor dat bewustwording en het beheersen van risico's doorlopend aandacht heeft.

Om op integrale wijze inzicht te krijgen in de risico's, bekijken we de risico's tijdens de risico identificatie vanuit verschillende invalshoeken. We richten ons daarbij op zowel de risico's zonder als mét financiële gevolgen. Risico's zonder financiële gevolgen zijn bijvoorbeeld imago-, fraude-, juridische en bestuurlijke risico's.

2. Weerstandsvermogen, relevante wetgeving en beleidskaders

Deze nota vloeit voort uit twee aspecten. Aan de ene kant is dat de wettelijke regelgeving. Er is een formele aanleiding vanuit regelgeving en kaderstelling. Maar ook is er een directe relatie tussen de inhoud van deze nota en de ambitie tot kwaliteitsverbetering van de interne bedrijfsvoering (transparantie, verantwoording en bedrijfsmatig werken). Tenslotte is risicomanagement één van de onderdelen om te komen tot een rechtmatigheidsverantwoording.

Als gemeente mogen we zelf kiezen op welke manier we weerstandsvermogen en risicobeheersing invullen.

2.1 Geldende wetgeving en beleidskaders

We moeten volgens het Besluit begroting en verantwoording (BBV) aantonen dat we de gevolgen van risico's kunnen opvangen, zonder dat het beleid of de uitvoering daarvan in gevaar komt. Dit doen we met het weerstandsvermogen.

In [artikel 9](#) van het Besluit begroting en verantwoording is bepaald dat de begroting een paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing moet bevatten.

In [artikel 11](#) is over de inhoud van deze paragraaf het volgende opgenomen:

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.
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.

2.2 Financieel toezichtkader

De toezichthouder de provincie Zeeland hanteert het nieuwe gemeenschappelijk financieel toezichtkader. Daarbij geeft de provincie een waarderingsratio mee voor de weerstandsnorm. Deze waardering sluit ook aan bij onze waardering. Zie paragraaf over ratio weerstandsvermogen (paragraaf 2.3).

2.3 Weerstandsvermogen

Om het weerstandsvermogen te beoordelen, zetten we de *benodigde weerstandscapaciteit* af tegen de *beschikbare weerstandscapaciteit*. Deze berekening leidt tot het *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. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen de benodigde en beschikbare weerstandscapaciteit.

Benodigde weerstandscapaciteit

De benodigde weerstandscapaciteit wordt bepaald door de geïdentificeerde risico's uit te drukken in euro's. Op deze manier zien we welke weerstandscapaciteit we nodig hebben om de financiële gevolgen van risico's op te vangen.

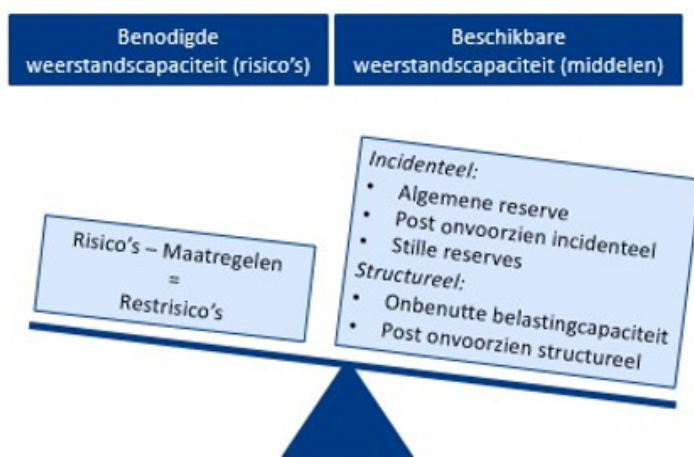
De kans dat alle risico's zich tegelijkertijd voordoen, is zeer beperkt. Daarom passen we een *Monte Carlo-analyse* toe. Bij deze techniek doen we vele malen het optreden van de verschillende risico's na, in diverse scenario's. Door deze methode hebben we een beeld van het benodigde weerstandsvermogen in bijna alle denkbare scenario's. We gaan daarbij uit van een berekening op basis van een zekerheidspercentage van 90%.

Beschikbare weerstandscapaciteit

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

Incidentele weerstandscapaciteit

Als incidentele weerstandscapaciteit beschouwen we dat deel van de reservepositie dat als reserve vrij te besteden is, (inclusief de begrotingsruimte en het rekeningresultaat na resultaatbestemming).



Het betrekken van de post 'onvoorzien'¹ is toegestaan. Deze post moeten we als gemeente wettelijk aanhouden (de hoogte is niet bepaald). Als we deze middelen gebruiken, dan moeten we deze jaarlijks weer aanvullen. Er wordt onderscheid gemaakt tussen de post onvoorzien incidenteel en de post onvoorzien structureel. Daarom beschouwen we de post onvoorzien als zowel incidentele en structurele weerstandscapaciteit.

De stille reserve rekenen we mee in de berekening van de incidentele weerstandscapaciteit. Stille reserves zijn de meerwaarde van activa die te laag of tegen nul zijn gewaardeerd, maar die wel direct verkoopbaar zijn als we dat willen.

Structurele weerstandscapaciteit

In de paragraaf incidentele weerstandscapaciteit is toegelicht dat we de post onvoorzien berekenen als weerstandscapaciteit. Daarbij maken we onderscheid tussen de incidentele en structurele post onvoorzien. Voorgescreven is dat de gemeentelijke leges en heffingen voor maximaal 100% kostendekkend zijn. Bij onze gemeente is dat ook het uitgangspunt voor de belangrijkste tarieven. Behalve als een risico zich laat zien in deze tarieftaken, biedt dit geen ruimte aan structurele weerstandscapaciteit.

Wanneer een structureel risico optreedt, is het niet altijd mogelijk de financiële gevolgen op korte termijn in de begroting op te vangen. In dat geval kan een gemeente onder zeer strikte voorwaarden een beroep

1) Op dit moment hebben we in de begroting geen post onvoorzien.

doen op extra financiering van het Rijk (artikel 12 Financiële verhoudingswet). Eén van de voorwaarden is dat de gemeente gebruikmaakt van de volledige belastingcapaciteit. Dat kan uiteraard niet oneindig. Daarom is door het Rijk een norm gesteld tot welk niveau we de lokale lasten minimaal moeten verhogen, de zogenaamde *artikel 12 norm*.

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 wordt uitgedrukt in een getal. Dit geeft aan hoe stevig het weerstandsvermogen is om ook in de komende jaren risico's op te vangen, zonder dat het beleid of de uitvoering daarvan in gevaar komt.

Op basis van de ratio bepalen we of het weerstandsvermogen op het gewenste niveau is. Als de ratio weerstandsvermogen hoger of lager is dan gewenst, is er een mogelijkheid om deze bij te stellen. Dit kan aan de ene kant door extra maatregelen te nemen op risico's, waardoor de benodigde weerstandscapaciteit lager wordt. Aan de andere kant kunnen we de beschikbare weerstandscapaciteit verhogen. Bijvoorbeeld door de algemene reserve op een hoger niveau te brengen.

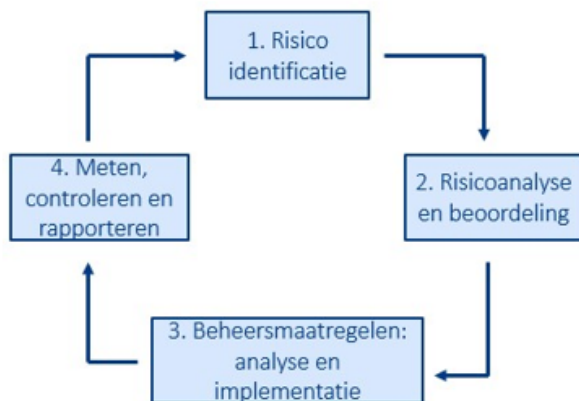
Ratio	Betekenis
> 2,0	Uitstekend
1,4 < X < 2,0	Ruim voldoende
1,0 X 1,4	Voldoende
0,8 X < 1,0	Matig
0,6 X < 0,8	Onvoldoende
< 0,6	Ruim onvoldoende

In de begroting en jaarverantwoording laten we ieder jaar een actuele stand van zaken zien (de ratio) van het weerstandsvermogen in de paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing. In deze paragraaf komen de volgende zaken aan bod:

- het beleid van het weerstandsvermogen en de risico's;
- de belangrijkste risico's voor onze gemeente;
- de beschikbare weerstandscapaciteit;
- de benodigde weerstandscapaciteit;
- de ratio weerstandsvermogen inclusief een kwalificatie en toelichting.

3. Integraal risicomanagement

Onder *risico* verstaan we de kans op optreden van een gebeurtenis met negatieve gevolgen voor onze gemeente. Het beheren van risico's noemen we *risicomanagement*. De risico's brengen we in kaart, zodat we de juiste *beheersmaatregel* kunnen nemen of dat we bewust kunnen kiezen het risico te accepteren. Onder *integraal risicomanagement* verstaan we het breed invullen van risicomanagement. Waarbij we niet alleen de (wettelijke) kaders volgen, maar ook het risicobewustzijn (zowel hard als soft controls) stimuleren. Integraal risicomanagement leidt tot breed inzicht in de activiteiten op managementprocessen, programma's en projecten binnen de gemeente. Hierdoor zijn we voorbereid op onverwachte zaken en is op tijd in beeld wat er misgaat, of dreigt te gaan. Risicomanagement is geen afzonderlijke activiteit en zorgt ervoor dat bewustwording en het beheersen van risico's doorlopend aandacht heeft.



De stappen van de risicomangementcyclus kunnen in de vorm van een cyclus worden weergegeven, gebaseerd op het **COSO-model**. Het is een proces dat om een roulerend karakter vraagt. In het proces worden de volgende stappen onderscheiden:

3.1. Risico identificatie

De identificatie van risico's voeren we uit op alle niveaus binnen de organisatie. Hierbij maken we onderscheid tussen 3 typen risico's:

Strategische risico's

Strategische risico's spelen een rol binnen het besluitvormingsproces en zijn gerelateerd aan de strategie. Op basis van de gekozen strategie, nemen en accepteren we deze risico's bewust. Daarnaast voeren we jaarlijks een self-assessment in *Naris* uit voor het in beeld brengen van de strategische risico's, waaronder verbonden partijen. Waarbij zelf het risicoprofiel inzichtelijk wordt gemaakt. Dit gebeurt wel of niet in samenwerking met andere gemeenten en de verbonden partijen. Verdere uitwerking in hoofdstuk 3 paragraaf 2 (figuur 3.2).

Externe risico's

Niet beïnvloedbare en van buiten de organisatie komende risico's noemen we *externe risico's*. De invloed op de kans dat deze risico's optreden is klein. Maar door beheersing kunnen we het effect verlagen.

Operationele risico's

De *operationele risico's* zijn gericht op de uitvoering van de kernprocessen en doen zich voor op operationeel niveau. Het zijn risico's die we met interne beheersmaatregelen kunnen beheersen en op die manier kunnen voorkomen. De kernprocessen stellen we binnen onze gemeente vast en lopen dwars door de programma's heen. De risico identificatie richt zich op de processen die in deze programma's vermeld staan. Daarmee ondervangen we alle kernprocessen en thema's.

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 verplichte wettelijke verplichte risico's) met financiële gevolgen. Risico's zonder direct financiële gevolgen zijn bijvoorbeeld imago-, fraude-, juridisch- en bestuurlijke risico's.

Klasse	Kans	Betekenis	Meting
1	Zeer laag:	risico kan minder dan 1x per 5 jaar optreden	10%
2	Laag:	risico kan 1x per 3-5 jaar optreden	30%
3	Gemiddeld:	risico kan meerdere keren optreden in de komende 3 jaar maar minder dan 1x per jaar	50%
4	Hoog:	risico kan 1x per jaar optreden	70%
5	Zeer hoog:	risico kan meerdere keren per jaar optreden	90%

Financieel gevolg

1	< € 25.000
2	> € 25.000 < € 100.000
3	> € 100.000 < € 250.000
4	> € 250.000 < € 500.000
5	> € 500.000

Het financiële gevolg, reputatie gevolg en de kans drukken we uit in klassen. Deze klassen vermenigvuldigen we en de uitkomst toont *de verwachtingswaarde* van het risico, verdeeld tussen significantie 1 en 5. Op deze manier is zichtbaar welke risico's de gemeente het meest kan beïnvloeden.

Voorbeeld:
Een overstromingsrisico dat als zeer laag wordt ingeschat (10 % =klasse 1) is met een financieel gevolg van € 1.000.000,- (klasse 5) en 90 % met geen financieel gevolg. Is de verwachtingswaarde $10\% * 1 \text{ mln.} + 90\% * 0 = € 100.000$. Als we de dijken ophogen (bijsturingsmaatregel) ter waarde van € 10.000,- en daarmee de kans verkleinen naar 5% is de verwachtingswaarde $€ 10.000,- + 5\% * 1.000.000,- + 95\% * 0 = € 60.000,-$ (*netto-kans*) en wordt opgenomen in het weerstandsvermogen.

In een *risicokaart* maken we grafisch inzichtelijk wat het risicoprofiel van onze gemeente is. In deze risicokaart brengen we de risico's in kaart en is overzichtelijk te zien hoeveel risico's er zijn met de verschillende waarden:

Financieel	Netto				
	10%	30%	50%	70%	90%
x > € 500.000		1	1		
€ 250.000 < x < € 500.000			4		1
€ 100.000 < x < € 250.000	2	1	2		1
€ 25.000 < x < € 100.000	1	4	4		
x < € 25.000	2	2	2		
Geen financiële gevolgen	17			1	
Kans	10%	30%	50%	70%	90%

Figuur 3.2 Voorbeeld risicokaart

We focussen ons op de risico's vanaf risicoklasse 3, 4 en 5. Dat komt door de hoge kans van optreden en/of de hoogte van de potentiële gevolgen. Voor deze risico's nemen we beheersmaatregelen die we minimaal jaarlijks toetsen op hun werking.

De risico's in risicoklasse 1 en 2 brengen we ook in beeld. We evalueren deze risico's jaarlijks. Maar nemen verder geen beheersmaatregelen door de lage kans en/of de in verhouding kleine gevolgen. We accepteren deze risico's (= risicobereidheid). Als één van deze risico's zich voordoet, dan vangen we dit op binnen het betreffende budget.

3.3. 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**
We beëindigen het beleid of proces waar een risico door ontstaat of geven het op een andere manier vorm. Hierdoor heffen we de kans en/of het gevolg van optreden van een bepaald risico op.
- **Verminderen**
Met verminderen bedoelen we dat we de oorzaak of het gevolg van het risico verkleinen. Dit kan door het risico af te dekken door een verzekering, een voorziening of een ander budget in de begroting. Hiermee beperken we de gevolgen van het risico. Onder verminderen bedoelen we ook het aanpakken of wegnemen van de oorzaak van het risico's.
- **Overdragen**
Dit kan door het beleid dat het risico met zich meebrengt uit te laten voeren door een andere betrokken partij. Deze partij neemt daarmee ook de risico's over.
- **Accepteren**

Kunnen we een risico niet vermijden, verminderen of overgedragen tegen redelijke kosten, dan kunnen we het risico accepteren. De eventuele financiële schade dekken we af door de weerstandscapaciteit.

Beheersmaatregelen zorgen ervoor dat een risico niet optreedt óf dat de kans van optreden of de gevolgen daarvan kleiner worden. Dit leidt tot inzicht in de *netto kans en gevolgm*et de daarbij horende **verwachtingswaarde** van het risico. De wijze waarop we de effectiviteit van de beheersmaatregel in beeld brengen, is opgenomen in het uitvoeringsplan.

We analyseren en implementeren beheersmaatregelen als volgt:

1. *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.
2. *We benoemen een eigenaar van de beheersmaatregel*
Deze is verantwoordelijk voor uitvoering van de beheersmaatregel en voor de vastlegging van de maatregelen in het risicomanagementsysteem.
3. *De eigenaar analyseert het verwachte effect van de beheersmaatregel*
Bij deze analyse betrekken we het kosten/baten aspect: hoeveel kosten of inspanning eist een beheersmaatregel.

4. Rolverdeling, rapporteren, meten en controleren

Integraal risicomanagement is een doorlopend en dynamisch proces. Na het vaststellen van de risico's en beheersmaatregelen, meten we of de geïmplementeerde beheersmaatregelen effect hebben op het risicoprofiel. De manier waarop we dit meten is opgenomen in het uitvoeringsplan. Bijsturing kan bestaan uit verschillende acties, onder meer door aanpassingen van het proces of het beleid.

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

4.1 Schematische weergave rolverdeling

Actoren	Rollen	Acties/besluiten
Raad	Sturen en toezicht houden	<ul style="list-style-type: none"> - Vaststellen Nota integraal risicomanagement en Weerstandsvermogen - Hoogte ratio weerstandsvermogen vaststellen - Paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing in begroting vaststellen - Toezicht houden op ontwikkeling van het weerstandsratio
College	Sturen en toezicht houden	<ul style="list-style-type: none"> - Toezien op uitvoering risicobeheersing - Sturen op weerstandsratio
Gemeentesecretaris en afdelingshoofden	Sturen en verantwoordwoorden	<ul style="list-style-type: none"> - Uitvoering van risicobeheersing - Uitdragen van het belang van risicomanagement - Hanteren van risicobeheersing als rapportage instrument - Kwantificering risico's - Maatregelen nemen beheersen risico's en hierover actieve terugkoppeling laten organiseren - Verbeteracties uitvoeren - Aanspreken op gedrag
Ambtelijke organisatie met als sleutel Risico-eigenaar	Beheersen en inventariseren	<ul style="list-style-type: none"> - Inventariseren risico's - Implementeren beheersmaatregelen ter opvangen van de risico's - Kwantificering van de risico's - Rapportage over ontwikkeling risico's <p>Het is van groot belang aan te geven wie verantwoordelijk is voor het melden en beheersen van een risico. Met andere woorden: zorgen dat we een risico-eigenaar benoemen. Hiervoor zoeken we aansluiting met bestaande afspraken over de proces-</p>

		sen waar de risico's mee samenhangen, waaronder de mandaat en budgethoudersregeling. De risico-eigenaar speelt een belangrijke rol in het bepalen van en adviseren over de maatregelen die we moeten nemen. Hierbij is er keuze uit een aantal basisstrategieën genoemd in 3.3. De keuze moeten we transparant en reproduceerbaar maken.
Concerncontrol	Beheersen en toezicht houden	Signaleren, adviseren en toetsen en meer specifiek op risicomangement: – In beeld brengen scenario's over Weerstandsratio – Bijstellen methodiek/ hulpmiddel (beleid) voor risicobeheersing – Aansluiten risicobeheersing op financieel beleid

4.2 Rapporteren

In het BBV is opgenomen dat de begroting en de jaarrekening een verplichte paragraaf weerstandsvermogen heeft. Hierin worden de grootste risico's weergegeven (risicoscore van € 100.000,- of hoger). Daarnaast worden nog enkele risico's beschreven in andere paragrafen, zoals grondbeleid en onderhoud kapitaalgoederen.

Om de aandacht voor risico's en het weerstandsvermogen tijdens het hele jaar te behouden, is een vaste risicocommunicatiestructuur nodig. Het periodiek rapporteren over risicomangement binnen het MT en het college levert een positieve bijdrage aan de bewustwording van risicomangement binnen de organisatie. Door het toevoegen van het onderdeel risico's aan (onder andere) de bestuursrapportage, informeren we de raad actiever over de wijzigingen in de risico's die onze gemeente loopt. Het is de bedoeling dat de risico-eigenaar per risico aangeeft wat de laatste stand van zaken is. Daarnaast moeten nieuwe risico's hier worden benoemd. Op deze manier waarborgen we ook de actualiteit van het risicoprofiel.

Binnen de budgetcyclus zijn er dan vier momenten waarin de risico's worden beschreven:

Begroting	Volgend boekjaar – Welke risico's verwachten we volgend jaar of lopen door in het volgend boekjaar? – Risico's die zich hebben voorgedaan met een risicoscore van € 100.000,- of hoger nemen we op in de paragraaf weerstandsvermogen.
1° en 2° Bestuursrapportage	Lopend boekjaar – Welke risico's zijn t.o.v. de begroting veranderd en welke nieuwe risico's zijn erbij gekomen?
Jaarrekening	Terugkijkend naar opgenomen risico's in de begroting vorig boekjaar – Welke risico's hebben zich voorgedaan? – Risico's die zich hebben voorgedaan met een risicoscore van € 100.000,- of hoger nemen we op in de paragraaf weerstandsvermogen.

In de rapportages laten we de risico's zien in een tabel, zoals hieronder is weergegeven.

Risico	Omschrijving	Kans %	Impact	Risicoscore	Begroting/voorziening	Saldo	Jaarfactor	Totaal

Daarnaast geven we een tekstuele toelichting. In de toelichting besteden we aandacht aan de volgende zaken:

- een beschrijving van het risico;
- de status van de belangrijkste beheersmaatregelen;
De ontwikkeling/wijzigingen van de risico's (Welke (nieuwe) risico's zijn tijdens het jaar opgedoken en welke risico's zijn niet meer van belang?);
- incidenten die zich hebben voorgedaan (en welke risico's hebben werkelijk plaatsgevonden);
- status van verbeteracties;

- belangrijke interne en externe veranderingen en de gevolgen daarvan voor de organisatie (het betreffende risico).

4.3 Meten

Het weerstandsvermogen berekenen we in de begroting en de jaarrekening. Enkele aandachtspunten bij het rapporteren over de weerstandscapaciteit en het weerstandsvermogen zijn:

- Hoe heeft de weerstandscapaciteit zich ontwikkeld?
- Is het college met de uitvoering van het beleid binnen de gestelde bandbreedte van de ratio weerstandsvermogen gebleven?
- Is de overheveling van niet benutte weerstandscapaciteit naar de reguliere bedrijfsvoering mogelijk, als de ratio hoger is dan de raad heeft vastgesteld? (aframen reserves).

4.4 Controleren

Zoals afgesproken in het interne controleplan toetsen we onderkende beheersmaatregelen periodiek en rapporteren we deze in de (verbijzonderde) interne controle. Als er aanleiding is, formuleren en implementeren de risico-eigenaren bij tekortkomingen nieuwe bijsturingsmaatregelen. Hierdoor ontstaat een continu proces van leren en verbeteren.

Aldus vastgesteld tijdens de raadsvergadering van 4 juli 2023.

De gemeenteraad van Kapelle,

*De griffier,
H.J. Horden*

*De voorzitter,
C.G. Jansen op de Haar*

Bijlage 1 - Begrippenlijst

Artikel 12 norm

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

Beheersmaatregelen

De maatregelen en procedures die worden genomen om de onderkende risico's te voorkomen. Of om de opkomende risico's te zien en het effect te verkleinen.

Benodigde weerstandscapaciteit

De verwachte financiële capaciteit die nodig is om de financiële gevolgen van risico's op te vangen als deze voorkomen.

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 horen bij het uitoefenen van de bedrijfsvoering.

Het COSO-model

Dit risicomodel legt de nadruk op de wisselwerking tussen risico, prestatie, strategie en waarde. Ze is opgebouwd uit vijf onderling verbonden thema's (uitgewerkt in principes) die noodzakelijk zijn voor modern enterprise risk management (is kader voor het beheren van risico's).

Externe risico's

Niet beïnvloedbare en van buiten de organisatie komende risico's.

Gevolg

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

Incidentele weerstandscapaciteit

Dát deel van de reservepositie dat als reserve vrij besteedbaar is en de algemene reserve.

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 doet.

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.

Naris

Softwaresysteem waar risico's en beheersmaatregelen worden vastgelegd.

Netto kans & gevolg

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

Onbenutte belastingcapaciteit

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

Operationele risico's

Risico's gericht op de uitvoering van de kernprocessen. Deze doen zich voor op operationeel niveau.

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.

Reputatieschade

Schade die wordt opgelopen in de reputatie, ook wel imagoschade genoemd.

Risico

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

Risicokaart

Grafische weergave van de risico's, ingedeeld in significantie klassen.

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.

Significantie

We delen risico's in significantie klassen. Op deze manier is zichtbaar welke risico's de gemeente het meest kunnen beïnvloeden.

Strategische risico's

Risico's die te maken hebben met de strategie.

Structurele weerstandscapaciteit

Het vermogen om onverwachte tegenvallers blijvend in de lopende begroting op te vangen.

Verwachtingswaarde

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

Weerstandscapaciteit

De middelen en mogelijkheden die de gemeente heeft om onverwachte, niet-begrote kosten of tegenvallende inkomsten te dekken.

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).