

Nota risicomangement

1. Samenvatting

De Gemeente Haarlem heeft ambities en doelstellingen om de stad verder te brengen. Onderweg naar deze ambities krijgt Haarlem voortdurend te maken met nieuwe ontwikkelingen. Door de dynamische omgeving van Haarlem horen risico's bij het behalen van de doelstellingen. De vorige nota risicomangement stamt uit 2014 en is verouderd. Juist nu, wanneer de ambities hoog en de middelen, zoals arbeidskracht, schaars zijn is het effectief en systematisch omgaan met kansen en bedreigingen van belang. Deze nota heeft twee doelen:

1. Een duidelijke kader voor de toepassing van risicomangement neerzetten;
2. Risicomangement inzetten bij strategische besluitvorming.

Risicomangement is gericht op het proactief handelen in plaats van reactief. Mocht het risico toch optreden dan is of zijn er (een) maatregel(en) bedacht om het negatieve gevolg zoveel mogelijk te beperken. Succesvolle uitvoering van risicomangement faciliteert het maken van weloverwogen strategische keuzes en maakt ongewenste gebeurtenissen in de uitvoering of negatieve effecten voor burgers inzichtelijk, zodat deze adequaat beheerst kunnen worden. Wanneer risicomangement goed is geïmplementeerd dan leidt dit tot risicobewustzijn, inzicht en overzicht, accuraat weerstandsvermogen, expertise en weloverwogen risicobereidheid.

Voor een goed werkende risicomangementcyclus is uniformiteit nodig. Een duidelijk kader met uitgangspunten wordt in deze nota beschreven voor de kwantificering van risico's, omgang met niet-financiële risico's, verschillende invalshoeken om naar risico's te kijken, totstandkoming van het weerstandsvermogen, sturingsinstrumenten en de verslaglegging en verantwoording van risicomangement. Naast duidelijke uitgangspunten wordt het proces met de rol- en verantwoordelijkheidsverdeling toegelicht. Een goed beschreven proces en rolverdeling borgt de uniformiteit en draagt bij aan het inzetten van risicomangement ten behoeve van weloverwogen besluitvorming.

Daarnaast worden drie aanbevelingen gedaan om risicomangement nadrukkelijker in te zetten bij strategische besluitvorming:

1. Het koppelen van risico's aan de doelenbomen uit de P&C producten, wat bijdraagt aan het bewuster kunnen bepalen van de risicobereidheid per doel;
2. Risico's categoriseren naar incidenteel versus structureel, om het beeld voor de lange termijn inzichtelijk te maken;
3. Het toepassen van een scenarioanalyse voor het weerstandsvermogen, om het effect van besluitvorming op de lange termijn inzichtelijk te maken.

2. Inleiding

De Gemeente Haarlem heeft ambities en doelstellingen om de stad verder te brengen. Onderweg krijgt Haarlem voortdurend te maken met risico's. Risico's die het behalen van doelstellingen in de weg kunnen staan. Risicomangement wordt ingezet om risico's efficiënter en effectiever te beheersen. Het expliciet op de kaart zetten van risicomangement draagt bij aan het risicobewustzijn en biedt meer mogelijkheden om proactief te sturen op risico's.

2.1 Aanleiding en ontwikkelingen

Binnen de publieke sector is er een toenemende aandacht voor de manier waarop risico's worden beheerst. Een toenemende complexiteit van de samenleving, mondiale ontwikkelingen en macro economische effecten dwingen de gemeente tot een groter risicobewustzijn. In tijden van arbeidsschaarste is prioritering van werkzaamheden juist van belang. Om werkzaamheden te prioriteren is het zaak om strategische keuzes te maken omtrent doelstellingen die de organisatie wil behalen. Bij doelstellingen horen risico's die de realisatie hiervan kunnen beïnvloeden. Dat vraagt om een raamwerk waarbinnen risico's worden geïdentificeerd, beoordeeld en beheerst.

Eind 2013 heeft de Rekenkamercommissie (RKC) onderzoek gedaan naar risicomangement in Haarlem¹. Het onderzoek was erop gericht om de kwaliteit van risicomangement in kaart te brengen en te beoor-

1) *Groeien naar Volwaardigheid. Onderzoek van de RKC Haarlem naar het risicomangement-systeem van de Gemeente Haarlem*

delen hoe hierover verantwoording wordt afgelegd aan de gemeenteraad. De RKC concludeerde het volgende: *"Voor effectieve risicobeheersing die uitgaat van een integrale aanpak, is er meer nodig dan er nu is. Nodig zijn helder gedefinieerd beleid en vastgelegde werkwijzen die recht doen aan de breedte en de diepgang van de aanpak en uitvoering van risicomangement, ingebed in een risicobewuste en transparante cultuur. Het risicobewustzijn van de afdelingsmanagers is daarvoor een goede basis, mits er ondersteuning en training beschikbaar wordt gesteld"*.

In 2014 is daarom de nota risicomangement opgesteld. Hierin is het kader geschetst over het begrip risicomangement, wat het oplevert en welke randvoorwaarden er gelden. Anno 2023 kan gesteld worden dat er een verbetering in de uitvoering van risicomangement en het risicobewustzijn binnen de organisatie heeft plaatsgevonden, sinds het uitkomen van de nota in 2014. Het kader en proces staan en zijn verder ontwikkeld vanaf 2014.

Het moment is nu daar om de volgende stap in de groei naar volwassenheid van risicomangement te nemen en nieuwe ontwikkelingen op te nemen. Dit houdt een focus op strategisch risicomangement in, waarbij risicobewustzijn en risicobereidheid onderdeel zijn van de besluitvorming. Juist nu, wanneer de ambities hoog en de middelen, zoals arbeidskracht, schaars zijn, is adequaat risicomangement van belang. Het bewustzijn van welke risico's het behalen van doelstellingen in de weg kunnen staan helpt bij de prioritering in besluitvorming. Om deze reden is er voor gekozen de nota risicomangement te actualiseren naar de situatie anno 2023. Naast adequate data zijn sturingsinstrumenten met meer aandacht voor de lange termijn van belang. Deze sturingsinstrumenten worden beschreven in deze nota. Ook is deze nota ten opzichte van de vorige nota uit 2014 kernachtiger beschreven en is een heldere rol- en procesbeschrijving toegevoegd.

2.2 Doel van de nota risicomangement

Deze nota risicomangement wil het kader stellen voor het inzichtelijk en beheersbaar maken van risico's, met als doel dat zij gemanaged kunnen worden. Het hoofddoel van het actualiseren van deze nota is uniformiteit creëren bij het definiëren van risico's en het inzetten van risicomangement bij strategische besluitvorming. Hiermee wordt de volgende stap in het volwassenheidsniveau van risicomangement gezet. Dat doet de nota middels de volgende punten:

1. Een duidelijk kader neerzetten voor de toepassing van risicomangement:
 - Inzicht geven in wat de doelstellingen en reikwijdte van risicomangement zijn;
 - Een eenduidig begrippenkader neerzetten;
 - De verschillende invalshoeken van risico's presenteren;
 - Duidelijk maken van de rollen en verwachtingen in relatie tot risicomangement;
 - Laten zien welke instrumenten (systemen, procedures en werkwijzen) worden ingezet.
2. Risicomangement in te zetten bij strategische besluitvorming:
 - Inzicht bieden waar risicomangement strategisch ingezet kan worden bij besluitvorming;
 - Inzicht bieden in het lange termijn risicoprofiel.

Deze punten hebben met elkaar gemeen dat ze voor sturing en transparantie aan de voorkant zorgen en maken alert en adequaat handelen mogelijk op het moment dat zich een risico voordoet.

2.3 Hoe zit de nota in elkaar?

Allereerst wordt de waarom-vraag van risicomangement beantwoord: er wordt een kader geschetst over het begrip risicomangement, wat het oplevert en welke randvoorwaarden er gelden. Hierna wordt beschreven hoe risicomangement bij de Gemeente Haarlem wordt ingezet. De kaders voor het kwantificeren en beoordelen van het risicoprofiel worden beschreven en ook hoe de ratio van het weerstandsvermogen tot stand komt. Vervolgens wordt de manier waarop risicomangement is ingericht uitgewerkt. De methodiek, het expliciet maken van rollen en verantwoordelijkheden en de set aan risicomangementinstrumenten staan hier centraal. Dit is nodig om het bepalen van de risicobereidheid te faciliteren en om risicomangement strategisch in te zetten in het besluitvormingsproces. Deze nota sluit af met concrete aanbevelingen om de volgende stap in de groei naar volwassenheid van risicomangement te nemen.

3. Waarom risicomangement?

De Gemeente Haarlem wil doelen bereiken en ambities waarmaken voor de stad en haar burgers. Het proces om de beoogde doelstellingen en ambities te realiseren is onzeker. Er bestaan altijd risico's die de realisatie van doelstellingen in de weg kunnen staan. Van een professionele organisatie mag verwacht worden dat zij mogelijke risico's tijdig onderkent, accepteert en volgt en probeert te beheersen en terug te dringen wanneer dit nodig is. Grote toekomstige ontwikkelingen en een constante financiële druk

op de gemeente vragen om een nadere invulling van risicomanagement. In de volgende paragraaf wordt een raamwerk geschetst over het begrip risicomanagement, wat risicomanagement oplevert en de randvoorwaarden die hier bij horen.

3.1 Het begrip risico(management)

Risicomanagement is het effectief en systematisch omgaan met kansen en bedreigingen die de realisatie van organisatiedoelstellingen kunnen beïnvloeden. Het is gericht op proactief handelen in plaats van reactief². Mocht het risico toch optreden dan is of zijn er (een) maatregel(en) bedacht om het negatieve gevolg zoveel mogelijk te beperken. Risicomanagement houdt niet in dat kosten wat kosten risico's vermeden moeten worden. Wanneer het bewust accepteren van een risico de meest optimale beheersmaatregel is, dan is dit een effectieve vorm van risicobeheersing.

Dit wordt ook wel de risicobereidheid van de organisatie genoemd. Dit begrip gaat over de risico's die men wil aangaan om een doel te behalen en de risico's die beheerst moeten worden. De risicobereidheid bepaalt of er een beheersmaatregel ingezet wordt voor een risico en tegen welke kosten, of dat er voor wordt gekozen om het risico te accepteren. De risicobereidheid moet expliciet gemaakt worden, zodat voor de organisatie inzichtelijk is welke principes hier gehanteerd worden, om vervolgens keuzes omtrent eventuele beheersmaatregelen te nemen.

Er is sprake van goed risicomanagement wanneer een organisatie zo optimaal mogelijk om kan gaan met de onzekerheden die onderweg voor kunnen komen. Risicomanagement is een continu proces dat voorafgaand aan en tijdens het realiseren van doelstellingen wordt ingezet.

Een risico is een onzekere ongewenste gebeurtenis waardoor het realiseren van de organisatiedoelstellingen en -strategie in gevaar komt³. Daarbij is het volgende belangrijk⁴:

1. De gevolgen van een risico kunnen zowel financieel als niet-financieel van aard zijn;
2. Nagenoeg elke activiteit kent risico's. Het is praktisch ondoenlijk met alle risico's rekening te houden;
3. Er is een grote variatie in risico's: sommige gebeurtenissen kunnen extreem grote schade veroorzaken, terwijl de kans op vóórkomen uiterst gering is (het omgekeerde komt uiteraard ook voor);
4. Als de gebeurtenis geen gevolgen heeft voor het realiseren van de organisatiedoelen, dan is er ook geen sprake van een risico;
5. Het missen van een kans is ook een risico.

3.2 Wat levert risicomanagement op?

Succesvolle uitvoering van risicomanagement faciliteert het maken van weloverwogen strategische keuzes. Ook maakt het ongewenste gebeurtenissen in de uitvoering of negatieve effecten voor burgers inzichtelijk zodat deze adequaat beheerst kunnen worden. Wanneer risicomanagement goed geïmplementeerd is dan leidt dit tot onderstaande voordelen:

1. **Risicobewustzijn:** Risicomanagement draagt bij aan het vergroten van het risicobewustzijn van de organisatie. Het versterkt het vertrouwen dat de organisatie met de goede dingen bezig is, omdat er heldere prioriteiten rondom strategische risico's zijn;
2. **Inzicht en overzicht:** Risicomanagement biedt informatie die tot betere besluitvorming op zowel bestuurlijk als ambtelijk niveau leidt. Risico's kunnen hierdoor explicieter worden meegewogen in de besluitvorming over nieuwe projecten of beleid;
3. **Weerstandsvermogen:** Risicomanagement biedt duidelijkheid over de vraag of risico's in balans zijn met het weerstandsvermogen van de gemeente;
4. **Expertise:** Risicomanagement draagt bij aan het opbouwen van expertise om het managen van (potentiële) risico's te verbeteren. Door risico's met elkaar te delen in de organisatie wordt het risicobewustzijn vergroot en neemt expertise toe;
5. **Risicobereidheid in beeld:** Risicomanagement stelt de organisatie in staat om meer inzicht te krijgen in de risico's die men wil aangaan en de risico's die beheerst moeten worden. Hiermee wordt de risicobereidheid explicieter gemaakt. Dit helpt bij het maken van een betere afweging omtrent eventuele beheersmaatregelen.

2) Definitie is afkomstig uit het Handboek Risicomanagement van Deloitte (2009)

3) Definitie is afkomstig uit het Handboek Risicomanagement van Deloitte (2009)

4) Afkomstig uit de Handreiking Risicomanagement Gemeente Haarlem, het Handboek Risicomanagement van Deloitte (2009) en nota Strategisch risicomanagement van de gemeente Eindhoven

3.3 Wettelijk kader

Risicomanagement en het weerstandsvermogen zijn nauw met elkaar verbonden. Het doel van het hebben van weerstandsvermogen is dat er een buffer aanwezig is om de financiële tegenvallers op te vangen zodra risico's werkelijkheid worden. Kortom: het weerstandsvermogen is het vermogen om risico's te dekken. Het weerstandsvermogen staat in artikel 11 van het Besluit Begroting en Verantwoording provincies en gemeenten (BBV) gedefinieerd.

Artikel 11 van de BBV beschrijft generiek wat gemeenten inzichtelijk moeten maken. In het artikel staat dat het weerstandsvermogen bestaat uit de relatie tussen de weerstandscapaciteit en alle risico's waarvoor geen maatregelen zijn getroffen en die van materiele betekenis kunnen zijn in relatie tot de financiële positie. Hoe dit concreet wordt ingevuld wordt verder aan gemeenten zelf overgelaten. Wel moet de risicoparagraaf uit de P&C producten tenminste een inventarisatie van de weerstandscapaciteit, de risico's en het beleid omtrent de weerstandscapaciteit en risico's bevatten. De provincie treedt op als toezichthouder en controleert of voldaan wordt aan deze eisen en of het weerstandsvermogen voldoende omvang heeft. Zie daarvoor ook paragraaf 4.4 Het weerstandsvermogen.

4. Uitgangspunten

Naast het wettelijk kader is het belangrijk om als organisatie uitgangspunten met elkaar af te spreken die gehanteerd worden bij risicomanagement. Dit is nodig om handvatten te bieden aan betrokkenen die risicomanagement uitvoeren. Het is belangrijk dat er duidelijkheid is over de manier waarop risicomanagement uitgevoerd wordt, om te voorkomen dat er verschillende interpretaties of discussie ontstaan.

4.1 Kwantificering risico's

Voor het kwantificeren van risico's wordt een aantal uitgangspunten gehanteerd. Deze uitgangspunten dienen voor een uniforme werkwijze bij het kwantificeren van risico's en helpen bij het inschatten van het gevolg en de kans. De Gemeente Haarlem kwantificeert het netto risico, dit betekent dat bij de kwantificering rekening wordt gehouden met de beheersmaatregelen.

De kans geeft de mogelijkheid van het opdoen van het risico weer. Hoe hoger het percentage, hoe waarschijnlijker het is dat het risico zich voordoet. De kans van het opdoen van risico's bevindt zich tussen de 10% en 90%. Risico's lager dan 10% zijn verwaarloosbaar en worden niet meegenomen. Een uitzondering is mogelijk indien een risico een zeer hoog financieel gevolg heeft. Risico's met een kans van 90% zijn aan zekerheid grenzend. Alle risico's boven de 90% dienen te worden opgenomen in de begroting.

Op basis van het kanspercentage worden risico's ingedeeld in vijf klassen. Per klasse wordt aangegeven wat de referentie is qua frequentie van het opdoen van risico's om het kanspercentage te bepalen.

Klasse	Referentiebeeld	Percentage
1	< 1 of 1x per 10 jaar	10%
2	1x per 5 - 10 jaar	30%
3	1x per 2 - 5 jaar	50%
4	1x per 1 - 2 jaar	70%
5	1x per jaar of >	90%

Voor alle risico's wordt nagegaan welk maximaal financieel gevolg het met zich meebrengt. Ook de financiële gevolgen van een risico worden in klassen ingedeeld. Voor de beoordeling van de financiële gevolgen van een risico worden de volgende (gewijzigde) klassen met bijbehorende bandbreedtes gehanteerd. De bandbreedtes zijn opgehoogd ten opzichte van hoe deze gehanteerd werden in de risicoparagraaf van de programmabegroting en jaarrekening uit de afgelopen jaren, om beter aan te sluiten bij de omvang van de begroting van de Gemeente Haarlem.

Klasse	Maximaal financieel gevolg
1	$X < € 50.000$
2	$€ 50.000 \geq X < € 250.000$
3	$€ 250.000 \geq X < € 750.000$
4	$€ 750.000 \geq X < € 1.500.000$

5	$X \geq \text{€ } 1.500.000$
---	------------------------------

Financiële gevolgen in klasse één (onder de € 50.000) worden niet meegenomen bij de berekening van het weerstandvermogen. De focus ligt op risico's met een gevolg van boven de € 50.000, om microsturing te voorkomen. Alle risico's met een financieel gevolg groter dan € 50.000 worden tweemaal per jaar, bij de programmabegroting en de jaarrekening, verstrekt aan de raad.

4.2 Risico's zonder financieel gevolg

Naast risico's met een financieel gevolg, zijn er ook risico's zonder financieel gevolg. Dit kunnen bijvoorbeeld risico's zijn waarbij inwoners schade kunnen ondervinden van de gevolgen. Daarnaast hebben risico's aangaande het leefklimaat soms geen (direct) (groot) financieel gevolg, maar wel op het welzijn van inwoners. Deze risico's kunnen onder de € 50.000 grens vallen, maar wel grote gevolgen hebben voor gestelde doelen. Ook kan het voorkomen dat een risico geen financieel gevolg heeft, maar bijvoorbeeld wel leidt tot vertraging in de uitvoering, waardoor het doel later dan wenselijk wordt behaald. Deze risico's en ontwikkelingen worden kwalitatief beschreven in de paragraaf risicobeheersing. Deze beschrijving bevat minimaal de volgende elementen:

1. Risico-oorzaak;
2. Risicogebeurtenis;
3. Risicogevolg;
4. Beheersmaatregelen.

4.3 Invalshoeken risico's

Het is van belang om risico's vanuit verschillende invalshoeken te kunnen bekijken. Op deze manier wordt het risicoprofiel van de Gemeente Haarlem vanuit verschillende perspectieven in beeld gebracht. Dit helpt bij het nauwkeurig inzichtelijk maken van waar Haarlem risico's loopt. De gemeente maakt gebruik van een aantal invalshoeken:

Programma's

In Haarlem worden de risico's altijd gekoppeld aan de programma's. Het beleidsonderdeel van de P&C producten, zoals de begroting en het jaarverslag, zijn ingedeeld aan de hand van programma's met bijbehorende beleidsvelden. De programma indeling is de primaire invalshoek om naar risico's te kijken. De risicobijlage in de P&C documenten wordt tevens op deze manier ingericht. Het koppelen van risico's aan programma's leidt tot een duidelijke verbinding tussen risicomanagement en beleidsuitvoering, wat helpt bij het maken van strategische besluitvorming.

Risicocategorie

Een veelgebruikte vorm om risico's in te delen is het categoriseren van risico's. Het doel van het categoriseren van risico's is dat het een bril is waar men doorheen kan kijken om te zien welke risico's verbonden kunnen zijn aan het realiseren van het doel. De categorisering vindt plaats op basis van het gevolg van een risico. Een juridisch risico kan een maatschappelijk gevolg hebben bijvoorbeeld. Hier wordt dan voor de categorie 'maatschappelijk' gekozen. Bij het kiezen van een model voor risicocategorisering is het van belang dat het aansluit bij het type organisatie. Hier zijn de categorieën en beschrijvingen overgenomen van de Gemeente Amsterdam. De volgende categorieën worden gehanteerd:

1. Financieel;
2. Fraude en integriteit;
3. Informatie;
4. Juridisch;
5. Maatschappelijk;
6. Fysieke leefomgeving;
7. Organisatorisch;
8. Politiek bestuurlijk.

Doelen

Eén van de aanbevelingen uit deze nota om risicomanagement in te zetten bij strategische besluitvorming is het koppelen van risico's aan doelen uit de doelenbomen in de P&C producten. Dit helpt de uitvoerders van risicomanagement bij het identificeren van risico's en zorgt voor integraliteit. Tevens stelt dit de raad in staat om de risicobereidheid per doel te beoordelen. De doelenboom brengt de samenhang in beeld tussen de programmadoelstellingen, de beleidsvelden en de hieraan gekoppelde doelen en prestaties met bijbehorende producten. Het koppelen van risico's aan doelen bevordert het strategische gesprek over de risicobereidheid en het risicobewustzijn van de organisatie.

In eerste instantie helpt het koppelen van risico's aan doelen bij de identificatiestap uit de risicomangementencyclus. Het brengt de risico's in beeld die van belang zijn voor de doelen die de Gemeente Haarlem heeft en geeft daarbij een uitgangspunt. De risico's die aan de doelen zijn gekoppeld zijn dan ook een gevolg van de gestelde doelen en ambities. Deze worden door middel van de risicomangementencyclus geïdentificeerd.

In tweede instantie helpt het koppelen van risico's aan doelen bij het bepalen van de risicobereidheid. De grote van het risico is afhankelijk van het gestelde doel en de ambities. De raad kan door middel van het aanpassen van ambities de risicobereidheid bepalen. Een hogere ambitie brengt vaak een groter risico met zich mee.

Incidenteel en structureel

Naast het koppelen van risico's aan doelstellingen worden de risico's ingedeeld naar of het gevolg structureel of incidenteel is. Een incidenteel risico kan een structureel gevolg hebben. Hierom is het van belang om deze categorisering op basis van het mogelijke financieel gevolg te doen. Dit houdt in dat er onderscheid wordt gemaakt tussen risico's met een incidenteel financieel gevolg en risico's met een structureel financieel gevolg in de meerjarenraming. Voor het college en de raad is deze informatie van belang om een juiste risico afweging te maken. Het accepteren van een risico met een incidenteel gevolg is aannemelijker dan een risico met een structureel nadelig effect. Ook geeft het een beter beeld over het risicoprofiel in het meerjarenbeeld.

4.4 Het weerstandsvermogen

Het doel van het hebben van weerstandsvermogen is dat er een buffer aanwezig is om de financiële tegenvallers op te vangen zodra risico's werkelijkheid worden. Kortom: weerstandsvermogen is het vermogen om risico's te dekken. Het berekenen van het weerstandsvermogen wordt bepaald door de relatie tussen de beschikbare weerstandscapaciteit en de benodigde weerstandscapaciteit:

Ratio van het weerstandsvermogen	Beschikbare weerstandscapaciteit
=	Benodigde weerstandscapaciteit

Gemeenten kunnen in grote mate zelf bepalen hoe zij de beschikbare en benodigde weerstandscapaciteit samenstellen. De Gemeente Haarlem stelt de beschikbare weerstandscapaciteit gelijk aan de omvang van de algemene reserve. Bestemmingsreserves, stille reserves, de begrotingsruimte en de onbenutte belastingcapaciteit worden niet meegerekend in het bepalen van de beschikbare weerstandscapaciteit. De stand van de algemene reserve die het dichtst bij de peildatum van de risicoactualisatie zit wordt gehanteerd in de berekening van de ratio.

De benodigde weerstandscapaciteit volgt uit de geïventariseerde risico's. Risico's zijn voorzien van een kans en een mogelijk financieel gevolg. Op basis van deze gegevens wordt een risicosimulatie uitgevoerd over het risicoprofiel van de Gemeente Haarlem. De simulatie drukt de verschillende risico's uit in een waarde voor het totale risicoprofiel. Bij gemeenten is een zekerheidspercentage van 90% gebruikelijk, wat betekent dat in 90% van de gevallen de weerstandscapaciteit voldoende zal zijn om de risico's op te vangen.

Risico's met betrekking tot grondexploitaties worden eerst afgezet tegen de reserve grondexploitatie. Indien de benodigde weerstandscapaciteit van de grondexploitatie risico's hoger is dan de reserve grondexploitaties, dan wordt het ongedekte restant meegenomen in de benodigde weerstandscapaciteit voor de ratio van het weerstandsvermogen. De reserve grondexploitatie is de eerste buffer en de algemene reserve de tweede buffer.

Om betekenis te geven aan de ratio van het weerstandsvermogen wordt gewerkt met een waarderings-tabel. Deze indeling van waardering wordt over het algemeen toegepast door gemeenten. Daarnaast gebruikt de provincie vanuit haar rol als toezichthouder deze waardering tevens in het toetsingskader. Hier sluit de Gemeente Haarlem bij aan.

Ratio weerstandsvermogen	Betekenis
Groter dan 2.0	Uitstekend
Tussen 1.4 en 2.0	Ruim voldoende
Tussen 1.0 en 1.4	Voldoende
Tussen 0.8 en 1.0	Matig
Tussen 0.6 en 0.8	Onvoldoende

Kleiner dan 0.6	Ruim onvoldoende
-----------------	------------------

4.5 Sturingsinstrumenten

Ratio van het weerstandsvermogen

Het primaire sturingsinstrument is de ratio van het weerstandsvermogen. De gemeenteraad bepaalt wat de risicobereidheid is ten opzichte van het risicoprofiel door middel van het vaststellen van een minimale ratio. Deze wordt bepaald tijdens vaststelling van de programmabegroting en jaarrekening. Hoe lager de minimale waarde van de ratio is, des te meer risicobereidheid er is. Huidig beleid is dat de ratio minimaal ruim voldoende is (1,4).

Indien de werkelijke ratio lager is dan de streefwaarde zijn er verschillende mogelijkheden:

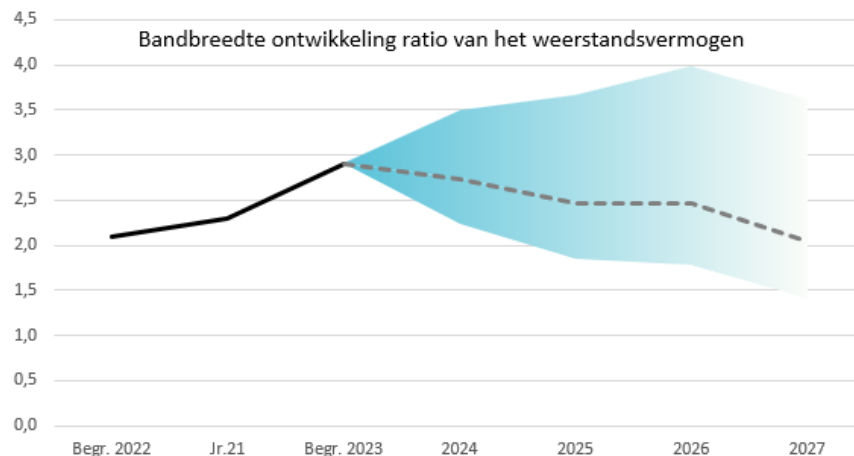
1. Meer maatregelen treffen zodat het risicoprofiel verminderd;
2. Het bijstellen van doelen en ambities;
3. Meer middelen doteren aan de algemene reserve of;
4. Het bijstellen van de risicobereidheid door de minimale streefwaarde te verlagen.

Wanneer de ratio hoger is dan de streefwaarde kan de algemene reserve ingezet worden om incidentele uitgaven te dekken.

Scenarioanalyse

De ratio van het weerstandsvermogen geeft een momentopname van het risicoprofiel weer, namelijk de peildatum van de risicoactualisatie en de huidige stand van de algemene reserve. De afweging om middelen te onttrekken of te doteren aan de algemene reserve heeft echter een meerjarig effect. Daarnaast zijn de doelen, bijbehorende risico's en de omgeving van Haarlem dynamisch. In het verleden zijn er grote schommelingen geweest in het risicoprofiel door onvoorziene gebeurtenissen, zoals de coronapandemie en de hoge energieprijzen.

Om de besluitvorming van deze afweging te faciliteren wordt de ratio van het weerstandsvermogen meerjarig geprognoseerd op basis van scenario's. Deze scenarioanalyse bestaat uit drie basisscenario's gebaseerd op uitersten. Dit houdt in dat de werkelijkheid waarschijnlijk tussen de bandbreedte van de scenario's zal liggen. Onderstaande grafiek, gebaseerd op het risicoprofiel van de Programmabegroting 2023-2027, geeft een indicatie van hoe dit eruit kan komen te zien.



Dalende benodigde weerstandscapaciteit

De bovenste lijn geeft de ratio van het weerstandsvermogen weer bij een teruglopend risicoprofiel, oftewel de gemeente zal minder risico's hebben. Door het dalende risicoprofiel in dit scenario zal de benodigde weerstandscapaciteit de komende jaren dalen, waardoor de ratio stijgt. Het kan ook dat het aantal risico's gelijk blijft of zelfs stijgt, maar dat de beschikbare weerstandscapaciteit meer dan evenredig mee stijgt. Ook in dit geval stijgt de ratio.

Gelijkblijvende benodigde weerstandscapaciteit

De stippellijn geeft de ratio van het weerstandsvermogen weer indien het risicoprofiel gelijkblijft aan de meest recente risicoactualisatie. De lijn daalt door de geraamde onttrekkingen aan algemene reserve van de komende jaren.

Stijgende benodigde weerstandscapaciteit

De onderste lijn geeft de ratio van het weerstandsvermogen weer bij een oplopend risicoprofiel, oftewel de gemeente zal meer risico's hebben. In dit scenario loopt de benodigde weerstandscapaciteit op en groeit de beschikbare weerstandscapaciteit niet evenredig mee. Dit resulteert in een lagere ratio van het weerstandsvermogen.

Risicobereidheid naar doelen

Naast de sturing op het geheel door middel van de ratio van het weerstandsvermogen, is het door middel van de verschillende invalshoeken ook mogelijk om specifiek de risicobereidheid te bepalen. Het koppelen van de risico's aan de doelen uit de doelenboom maakt het mogelijk om per doel te bepalen wat de risicobereidheid is. Hetzelfde geldt voor de programma's.

Risicokaart

Er wordt gebruik gemaakt van een risicokaart voor de beheersing van risico's met een hoge kans en groot gevolg. De risicokaart geeft de risico's weer naar de klassen voor de kans en het financieel gevolg, zoals beschreven in paragraaf 3.1. Een voorbeeld van een risicokaart is hieronder opgenomen. De beheersing van de risico's die in de rode vlakken van de risicokaart vallen wordt nader toegelicht in de paragrafen risicobeheersing en weerstandsvermogen van de programmabegroting en jaarrekening.

$x \geq \text{€ } 1.500.000$	4	5	1	1	0
$\text{€ } 750.000 \geq x < \text{€ } 1.500.000$	3	4	5	1	0
$\text{€ } 250.000 \geq x < \text{€ } 750.000$	6	9	6	0	1
$\text{€ } 50.000 \geq x < \text{€ } 250.000$	2	7	2	0	2
$< \text{€ } 50.000$	0	0	0	0	0
	10%	30%	50%	70%	> 70%

Zichtbaar koppelen van besluiten aan risico's

Het onderdeel risico's is een vast onderdeel van een raadsvoorstel. Niet altijd wordt de afweging van het gevolg van het desbetreffende voorstel voor het risicoprofiel zichtbaar gemaakt. Hiermee wordt de risicobereidheid van het te nemen besluit onderbelicht. In de besluitvormingsstukken dient indien van toepassing de koppeling naar risico's altijd te worden opgenomen. Risico's die leiden tot een kwantitatief effect op de benodigde weerstandscapaciteit worden in de besluitvorming expliciet gemeld aan de raad. Dit wordt gedaan om inzichtelijk te maken welke risico's in relatie staan tot het te nemen besluit, met daarbij de kans en het financieel gevolg.

4.6 Verslaglegging en verantwoording

De paragraaf risicobeheersing en weerstandsvermogen is een verplicht onderdeel van de programmabegroting en de jaarrekening. In de paragraaf wordt de relatie tussen de beschikbare weerstandscapaciteit en de risico's weergegeven door middel van de ratio van het weerstandsvermogen. De ratio van het weerstandsvermogen is altijd een momentopname. Dit maakt dat de paragraaf bij de jaarrekening afwijkt ten opzichte van de rest van de onderdelen van de jaarrekening. Er wordt namelijk niet teruggekeken op het afgelopen jaar, maar vooruit gekeken naar de risico's die zich mogelijk voordoen. Dit in tegenstelling tot de insteek van de rest van de jaarrekening, waarin gereflecteerd wordt op het afgelopen jaar. In de paragraaf risicobeheersing en weerstandsvermogen wordt ook de huidige stand van het risicoprofiel en grote ontwikkelingen beschreven. Daarnaast worden de sturingsinstrumenten ingezet om inzicht te bieden en als hulpmiddel om bij te sturen.

Naast de programmabegroting en de jaarrekening worden er twee verbijzonderde rapportages opgesteld; de frauderisicoscan en de rapportage grote risicovolle projecten.

De frauderisicoscan

De verantwoordelijkheid voor het voorkomen en ontdekken van fraude ligt bij de gemeentelijke organisatie, uitgevoerd in de frauderisicoscan. Dit is de interne beheersing van regelingen die gevoelig zijn voor misbruik en oneigenlijk gebruik. Inzicht in de kwetsbare processen waar mogelijkheden bestaan om fraude te plegen is van groot belang. Een goed onderbouwde frauderisicoanalyse helpt om dit inzicht te verschaffen. Daarnaast wordt het belang dat de directie en het college hechten aan integriteit, ethisch handelen en de verantwoordelijkheid voor het vermijden en ontdekken van fraude geïllustreerd door het opstellen van een frauderisicoscan. De frauderisicoscan wordt tweemaal per jaar opgesteld ten behoeve van de directie. Het frauderisico wordt opgenomen in de paragraaf risicobeheersing en weerstandsvermogen van de programmabegroting en jaarrekening.

De rapportage grote risicovolle projecten

De rapportage grote risicovolle projecten heeft een preventief oogmerk: de regeling draagt bij aan sturing en beheersing vooraf en tijdens het project, in plaats van controle achteraf. Deze regeling zorgt ervoor dat de opdrachtgever en de procesmanager bij de opzet en in de uitvoering van een project expliciet aandacht besteden aan onderwerpen die essentieel zijn voor een succesvol verloop, in het bijzonder de risico's en de beheersing daarvan. De rapportage wordt tweemaal per jaar gedeeld met de raad, namelijk bij de kadernota en de bestuursrapportage.

5. Proces, rollen en verantwoordelijkheden

Nu de uitgangspunten voor risicomanagement in hoofdstuk 3 uiteen zijn gezet, wordt vervolgens verder ingegaan op de betrokkenen en hun verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Hierna volgt een procesbeschrijving van risicomanagement binnen de Gemeente Haarlem.

5.1 Verantwoordelijkheid- en bevoegdheidsverdeling

In het risicomanagementproces zijn veel actoren betrokken die er met elkaar voor zorgen dat er op een effectieve en systematische manier met risico's die de organisatiedoelstellingen kunnen beïnvloeden wordt omgegaan. Kortom: die aan risicomanagement doen. Hieronder wordt beschreven welke actoren, verantwoordelijkheden en taken er in hoofdlijn betrokken zijn.

Gemeenteraad

De gemeenteraad is kadersteller en toezichhouder. Zij bepaalt het beleid en de strategie, waaronder het weerstandsvermogen. Ook is zij degene die de mate van risicobereidheid in de organisatie vaststelt, door het bepalen van doelen en de minimale streefwaarde van de ratio van het weerstandsvermogen. Middels het beoordelen en vaststellen van de aan risicomanagement verbonden paragrafen uit de P&C producten doet zij tevens aan beoordeling en toetsing van de uitvoering van risicomanagement.

College van B&W

Risicomanagement valt onder de integrale verantwoordelijkheid van het college van B&W. Het college is eindverantwoordelijk voor alle doelen, risico's en bijbehorende acties die worden ondernomen om deze te beheersen. Dit doet zij op basis van het actuele risicoprofiel, welke door de directie bij hen aangeleverd wordt. Daarnaast legt het college van B&W verantwoording af over de uitvoering van risicomanagement aan de raad middels de P&C producten.

Directie

De directie zorgt ervoor dat risicobewustwording gemeentebreed wordt gestimuleerd. De directie laat zich informeren door de lijnorganisatie en de afdeling concerncontrol en vormt op basis van deze informatie een risicoprofiel. De directie is verantwoordelijk voor het complete risicoprofiel van de organisatie. Op basis van adviezen van de lijnorganisatie en concerncontrol komt de directie tot prioriteiten, planning en eventuele beheersmaatregelen, en adviseert het college. De directie is eindverantwoordelijk voor het realiseren, toepassen en evalueren van de maatregel(en) binnen de ambtelijke organisatie en ziet er op toe dat deze juist en effectief zijn uitgevoerd.

Concerncontrol

De afdeling concerncontrol is verantwoordelijk voor het ondersteunen van de gehele organisatie, door op de juiste momenten verantwoordelijkheid te nemen voor het in beeld brengen van de risico's. Concerncontrol signaleert eventuele problemen of nalatigheid tijdig en meldt dit richting de directie. Concerncontrol ziet er op toe dat risico's gemeentebreed worden gesignaleerd, geanalyseerd, beoordeeld en dat de beheersmaatregel(en) voor elke afdeling en project worden uitgevoerd. Het ophalen, toezicht houden, toetsing en rapportering van risico's in de P&C producten wordt voornamelijk door concerncontrol uitgevoerd.

Afdelingsmanager

De 'lijn' is verantwoordelijk voor de realisatie van doelstellingen en de risico's die hiermee samenhangen. Voor de Gemeente Haarlem betekent dit dat de managementteams, in het bijzonder de afdelingsmanagers, verantwoordelijk zijn voor de risico's binnen de afdelingen. De afdelingsmanager is de risico-eigenaar van de risico's van die afdeling. Dit is een logische benadering, omdat risico's zich veelal op afdelingsniveau uiten. Op dit niveau zijn risico's dan ook vaak eerder inzichtelijk te maken. Daarnaast dienen maatregelen op dit niveau geïmplementeerd te worden.

Risico-actiehouders

De afdelingsmanagers zijn risico-eigenaar van de risico's uit hun afdeling. Echter, vaak zijn zij niet degene die de beheersmaatregelen uitvoeren. Degene die de beheersmaatregelen organiseren, uitvoeren en bewaken zijn de risico-actiehouders. De risico-actiehouders worden aangewezen door de afdelingsmanager. Om beheersmaatregelen te borgen is het belangrijk om risico-actiehouders aan te stellen.

Risicocoördinatoren

De risicocoördinatoren zijn adviseurs bedrijfsvoering. Elke afdeling heeft een risicocoördinator die het inventariseren, analyseren en registreren van risico's faciliteert/organiseert. Zij hebben een actieve rol in het onderdeel risicomanagement binnen de P&C cyclus. De risicocoördinatoren zijn geen risico-eigenaar, maar wel het aanspreekpunt van de betreffende afdeling.

Risicomangers

Binnen de Gemeente Haarlem bestaan er risicomangers. Hun rol is het aangaan van de dialoog omtrent risicomanagement en het risicobewustzijn in de organisatie op strategisch en tactisch niveau te versterken. Zij hebben een continue didactische rol omtrent het verbeteren van risicomanagement en risicobewustzijn in de organisatie.

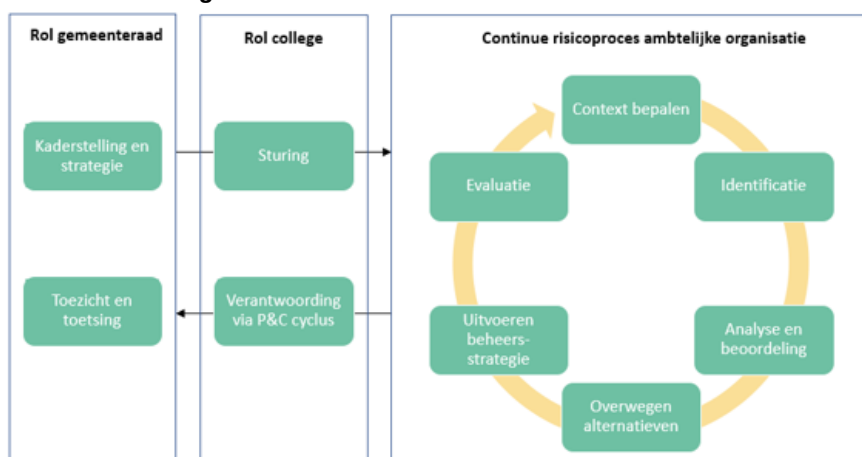
5.2 Procesbeschrijving

Zoals eerder aangegeven is het doorlopen van de risicomanagementcyclus geen eenmalige of incidentele activiteit. De wereld blijft immers in beweging, dus organisaties moeten voortdurend alert zijn op het ontstaan van nieuwe risico's. Met andere woorden: het risicobewustzijn moet continu gevoed worden. Dat kan door risicomanagement een volwaardig onderdeel te maken van de reguliere bedrijfsprocessen binnen de organisatie.

Het ISO (bekend van de NEN normen) heeft in 2010 een model gepubliceerd voor risicomanagement: ISO 31000. Het biedt een algemeen kader voor organisaties die risicomanagement in de meest brede zin in praktijk willen brengen. De Gemeente Haarlem hanteert dit kader als leidraad voor het interne risicomanagement proces. De acht principes van ISO 31000 zijn:

1. **Geïntegreerd:** risicomanagement moet geïntegreerd zijn in de volledige bedrijfswerking en in alle activiteiten;
2. **Gestructureerd en alomvattend:** het proces moet duidelijk gestructureerd en volledig ingericht zijn;
3. **Op maat gemaakt:** het kader voor risicomanagement moet aangepast zijn aan de context en doelstellingen van de organisatie;
4. **Inclusief:** alle (relevante) stakeholders moeten bij het risicomanagement worden betrokken;
5. **Dynamisch:** proactief handelen, anticiperen en kortdaat veranderingen aanpakken zijn cruciale elementen van goed risicomanagement;
6. **Best beschikbare info:** risicomanagement houdt rekening met alle beperkingen van beschikbare informatie;
7. **Menselijke en culturele factoren:** deze factoren zijn essentieel en moeten in elke fase aan bod komen;
8. **Continue verbetering:** door ervaring en opgedane kennis moet een organisatie in staat zijn om alsmaar sterker te worden in risicomanagement.

5.2.1 Procesweergave



In bovenstaand figuur wordt het proces risicomanagement zoals deze in de Gemeente Haarlem georganiseerd is weergegeven. De processtappen worden hieronder beschreven. De stappen die binnen de organisatie worden gezet zijn intern verder uitgewerkt in de *"praktische richtlijn risicomanagement"* en de handleiding *"Wat zou Harrie doen?"*. Zie ook de afdoening van het RKC advies ([2021/183030](#)).

5.2.2 Processtappenbeschrijving

Kaderstelling en strategie

Volgens welke afspraken en uitgangspunten wordt risicomanagement uitgevoerd?

Voorafgaand aan de risicomanagementcyclus moet de gemeenteraad beleidskeuzes maken over risicomanagement: welke normen gelden er en hoe pakt de Gemeente Haarlem op hoofdlijnen risicomanagement aan? Dit zijn de kaders waarbinnen het college van B&W en managementteam kunnen werken. Dit kan bijvoorbeeld door het opstellen van een nota risicomanagement als deze, of de paragraaf weerstandsvermogen. Hierdoor kan worden vastgesteld wat het gewenste en geaccepteerde risicobeleid is, wat de risicobereidheid is, wat de frequentie is van informatievoorziening over de ontwikkeling van risico's en op welke wijze periodieke inventarisatie en monitoring moet plaatsvinden.

De P&C documenten, namelijk de programmabegroting en de jaarrekening, geven periodiek weer wat de actuele stand van zaken is in dit kader en wat de voornemens zijn. Het is belangrijk dat vooraf in de kaderstelling en strategie juiste doelen met betrekking tot risicomanagement zijn geformuleerd. Dit maakt de toetsing inzichtelijker en eenvoudiger. De raad is verantwoordelijk voor de kaderstelling en strategie.

Sturing

Wie is eindverantwoordelijk voor de uitvoering van risicomanagement?

Het college bestuurt de organisatie volgens de kaders en strategie die de raad heeft vastgesteld. Zij is integraal verantwoordelijk voor de gehele risicomanagementcyclus van de organisatie.

Context

Waarover gaat de risicoanalyse en wat is het doel?

Risicomanagement is geen doel, maar een middel. Daarom is het verstandig om na te gaan wat de organisatie ermee wil bereiken, nog voordat er met dit instrument aan de slag gegaan wordt. Advies is om eerst naar de actuele context van de opdracht, project, afdeling of organisatie te kijken: wat is het doel en wat is de status? Vaak wordt al veel gedaan aan het beheersen van risico's, impliciet en onbewust.

Nog beter is het om juist bewust met risico's om te gaan. Niet alleen om ze te beheersen, maar ook om ze bewust te nemen. Een belangrijk onderdeel van deze stap is nagaan wat de risicobereidheid is die de organisatie wil lopen op een bepaald doel. Dit kan per doel verschillen en valt dus onder contextbepaling. Dit is vooral de verantwoordelijkheid van degenen die aan risico-identificatie doen, namelijk de directie, concerncontrol, afdelingsmanagers en risicocoördinatoren.

Identificatie

Wat kan Haarlem allemaal overkomen?

Nadat de context is bepaald kan de volgende stap gezet worden: het in kaart brengen van risico's. Deze stap heeft tot doel een uitgebreid overzicht te verkrijgen van gebeurtenissen die het behalen van doelstellingen kunnen belemmeren of vertragen. Elk risico wordt geformuleerd als een gebeurtenis met een oorzaak en een gevolg. Om een zo breed mogelijk spectrum van risico's te verkrijgen, is het handig om vanuit meerdere invalshoeken te kijken. Deze invalshoeken zijn beschreven in paragraaf 3.3. van deze nota. De identificatie van risico's is een verantwoordelijkheid van de directie, concerncontrol, afdelingsmanagers en risicocoördinatoren.

Analyse en beoordeling

Wat zijn de grootste risico's?

Om meer inzicht te krijgen in de geïdentificeerde risico's, dienen zij stuk voor stuk geanalyseerd en beoordeeld te worden. Voor elk risico wordt bepaald wat de kans van optreden en de mogelijke gevolgen zijn. De omvang van een risico is dan kans x gevolg. Door risico's op deze wijze te kwantificeren, wordt bepaald welke de meest impactvolle zijn en op welke de beheersing zich moet concentreren. Dat zijn de zogenaamde toprisico's. Ook de stap analyse en beoordeling valt onder de verantwoordelijkheid van de directie, concerncontrol, afdelingsmanagers en risicocoördinatoren.

Overwegen alternatieven

Hoe kunnen de grootste risico's beheerst worden?

Als de risico's in kaart zijn gebracht, kan worden nagedacht over de manier waarop de risico's zo goed mogelijk kunnen worden beheerst. Voor de goede orde: doel is niet om kosten te vermijden of te voorkomen. Doel is wel vooraf te overwegen wat er met een risico gedaan moet worden en bewuste keuzes hierin te maken. Dit is afhankelijk van de risicobereidheid op dat onderwerp.

De belangrijkste alternatieven zijn:

- Overdragen van risico's:

- Verzekeren;
- Stoppen met zelf uitvoeren (uitbesteden, inkopen).
- Zelf dragen van risico's:
 - Vermijden risico: staken van de activiteiten, doelen veranderen, schaal verkleinen;
 - Verminderen risico: treffen van beheersmaatregelen
 - o ter voorkoming (aanpak oorzaak) of
 - o beperking van het gevolg;
 - Aanvaarden risico: acceptatieniveau bepalen en risico's die daar onder vallen accepteren.

De manier waarop er met risico's wordt omgegaan, wordt mede bepaald door de eerder beschreven risicocriteria en risicobereidheid. Deze bepalen immers hoeveel risico het project of de organisatie kan, mag en wil lopen. Net als de vorige stappen wordt ook deze fase in de cyclus uitgevoerd door de directie, concerncontrol, afdelingsmanagers en risicocoördinatoren.

Uitvoeren beheers-strategie

Hoe wordt de beheersing uitgevoerd?

Voor de belangrijkste risico's zijn de verschillende alternatieven afgewogen. Risico's waarbij er niet voor gekozen wordt om die over te dragen, te vermijden of te accepteren, zullen op de een of andere manier door de organisatie zelf moeten worden beheerst. Hiervoor zijn diverse beheersmaatregelen bedacht. Hierbij zijn twee vragen van belang:

1. Wie gaat het risico beheersen? (Wie wordt de risico-eigenaar?)
2. Hoe wordt de uitvoering aangepakt? (Wie wordt de risico-actiehouders?)

De beheersing is een verantwoordelijkheid van de risico-eigenaar, dit is vaak een afdelingsmanager. De directie, concerncontrol en risicocoördinatoren zijn hier ook betrokken.

Evaluatie

Wat is er veranderd en wat zijn de leerpunten?

De context is bepaald, risico's zijn geïdentificeerd en beoordeeld en voor de top risico's zijn passende beheersmaatregelen genomen. Het is goed om op gezette tijden terug te kijken om beter vooruit te kunnen kijken. Hierdoor wordt het risicobewustzijn van de organisatie verder aangescherpt. Om risicobewust te kunnen handelen, moeten betrokkenen voortdurend 'gevoed' worden. Vandaar dat de cyclus ook een evaluatiemoment bevat. De evaluatie betreft zowel het proces van risicomangement als de inhoudelijke resultaten. De risicomanager zijn voornamelijk verantwoordelijk voor de evaluatie en het bewustzijn van risicomangement.

Verantwoording via de P&C cyclus

Het college legt verantwoording af omtrent risico's en risicomangement aan de raad. Zij doet dit twee maal per jaar door middel van de paragrafen risicobeheersing en weerstandsvermogen in de programmabegroting en de jaarrekening, die onderdeel uitmaken van de P&C cyclus.

Toezicht en toetsing

De raad houdt toezicht op de uitvoering van risicomangement binnen de organisatie door de paragrafen risicobeheersing en weerstandsvermogen uit de P&C documenten die zij van het college aangeboden krijgt te beoordelen. Naast de raad als toezichthouder beoordelen ook de provincie en accountant de paragrafen risicobeheersing en weerstandsvermogen vanuit hun rol als toezichthouder.

6. Conclusie

Om de gestelde ambities en doelstellingen in de stad te behalen krijgt de Gemeente Haarlem te maken met risico's. Deze risico's vragen om een bestuurlijke afweging. Deze nota beschrijft volgens welke kaders, rolverdeling en procesafspraken risicomangement bij de Gemeente Haarlem wordt uitgevoerd om de bestuurlijke afweging te faciliteren.

6.1 Aanbevelingen

Er zijn drie aanbevelingen opgenomen, met als doel om het toepassen van risicomangement op het niveau van strategische besluitvorming te ondersteunen en stimuleren. Deze worden hier onder herhaald:

1. Risico's koppelen aan de doelenbomen uit de P&C producten

Om de raad inzicht te geven in de relatie tussen risico's en doelstellingen en te faciliteren dat zij de risicobereidheid per doel kan bepalen worden de risico's voortaan ook gekoppeld aan de doelen uit de

doelenbomen in de P&C producten. De doelenboom brengt de samenhang in beeld tussen de program-
madoelstellingen, bijbehorende beleidsvelden en de hieraan gekoppelde doelen en prestaties met bij-
behorende producten. Het koppelen van risico's aan doelen bevordert het strategische gesprek over
de risicobereidheid en het risicobewustzijn van de organisatie.

2. Risico's categoriseren naar incidenteel versus structureel

Een (incidenteel) risico kan een structureel gevolg hebben. Voor het college en de raad is deze informatie
van belang om een juiste risico afweging te maken met betrekking tot de risicobereidheid. Het accepteren
van een incidenteel risico is aannemelijker dan een risico met een structureel nadelig effect. Ook geeft
het een beter beeld over het risicoprofiel in het meerjarenbeeld.

3. Scenarioanalyse

De ratio van het weerstandsvermogen geeft een momentopname van het risicoprofiel weer, namelijk
de peildatum van de risicoactualisatie en de huidige stand van de algemene reserve. De afweging om
middelen te onttrekken of te doteren aan de algemene reserve heeft echter een meerjarig effect. Daar-
naast zijn de doelen, bijbehorende risico's en de omgeving van Haarlem dynamisch. In het verleden
zijn grote schommelingen geweest in het risicoprofiel door onvoorzien gebeurtenissen. Om de besluit-
vorming van deze afweging te faciliteren wordt de ratio van het weerstandvermogen meerjarig geprog-
notiseerd op basis van scenario's. Deze scenarioanalyse bestaat uit drie basisscenario's gebaseerd op
uitersten. Dit houdt in dat de werkelijkheid waarschijnlijk tussen de bandbreedte van de scenario's zal
liggen. Deze scenarioanalyse zal opgenomen worden in de risicoparagraaf van de P&C producten.