



**Nota**  
**Risicomanagement en**  
**Weerstandsvermogen**  
**2025**



# Inhoudsopgave

Inhoudsopgave .....	2
1. Inleiding .....	3
1.1 Leeswijzer .....	3
2. Risicomanagement.....	4
2.1 Doelstellingen risicomanagement .....	4
2.2 Begripsbepaling.....	4
3. Risicomanagementproces.....	6
3.1 Het proces .....	6
3.2 Risico-identificatie.....	7
3.3 Risico-analyse.....	7
3.3.1 Risicoscore .....	7
3.4 Risico beoordeling .....	8
3.5 Maatregelen ontwerpen en uitvoeren .....	8
3.6 Evaluatie en rapportage.....	8
3.7 Spelregels rondom bestuurlijke advisering.....	9
3.8 Spelregels rondom programma's en projecten.....	10
4. Financiële kengetallen .....	11
5. Weerstandsvermogen .....	13
5.1 Weerstandsvermogen .....	13
5.2 Beschikbare weerstandscapaciteit.....	13
5.3 Benodigde weerstandscapaciteit.....	14
5.4 Beoordeling weerstandsvermogen.....	14
6. Actoren .....	15
6.1 Gemeenteraad.....	15
6.2 College van burgemeester en wethouders .....	15
6.3 Directie.....	15
6.4 Concernmanagementteam (CMT) .....	16
6.5 Teamleider .....	16
6.6 Risico-eigenaar .....	16
6.7 Projectleider .....	16
6.8 Coördinator risicomanagement .....	16
Bijlage 1: Definities financiële kengetallen.....	17

# 1. Inleiding

Dagelijks worden er keuzes gemaakt bij het realiseren van gemeentelijk beleid. Bij het maken van de keuzes worden afwegingen gemaakt, die van invloed kunnen zijn op het realiseren van de doelstellingen in strategische, operationele en financiële zin. Vaak worden deze keuzes onbewust gemaakt en worden risico's daardoor in de dagelijkse praktijk al goed beheerst. Het is goed om deze keuzes en de daarbij behorende risico's aan de voorkant bewust in beeld te brengen en te managen.

Vanwege het aflopen van de geldigheidsduur van de voorgaande nota Risicomanagement en Weerstandsvermogen en de Quickscan Rekenkamer Risicomanagement en Weerstandsvermogen, welke op 2 december 2024 akkoord is bevonden door de raad, is uitvoering gegeven aan de actualisatie van deze nota.

De onderstaande aanbevelingen vanuit deze Quickscan zijn opgenomen of aangescherpt in de nieuwe nota:

- Evaluatie van voorgedane risico's.
- De frequentie en aanpak van de risico-inventarisatie.
- Betrokkenheid van de afdeling financiën.
- Inbedding van risicomanagement en weerstandsvermogen in de organisatie.

## 1.1 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 is aangegeven wat risicomanagement inhoudt en wat de doelstellingen zijn. Het hele risicomanagementproces met de verschillende stappen en de daarbij behorende uitgangspunten is in hoofdstuk 3 uiteengezet. Daarnaast is in dit hoofdstuk aangegeven hoe we omgaan met het rapporteren over risico's bij de reguliere advisering aan college en raad en bij programma's en projecten. Hoofdstuk 4 gaat over de verplichte financiële kengetallen en hoe we hier mee om willen gaan. Het weerstandsvermogen en hoe dit wordt berekend komt in hoofdstuk 5 aan de orde. Tevens is aangegeven wat de uitgangspunten voor het beschikbare weerstandsvermogen zijn. In het laatste hoofdstuk zijn alle actoren opgenomen die een rol hebben bij het risicomanagementproces en is aangegeven wat hun specifieke taak hierbij is.

## 2. Risicomanagement

Deze nota Risicomanagement en weerstandsvermogen bevat het beleid dat de gemeente Dalfsen hanteert om haar risico's te managen en is een basis voor de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing in de begroting en de jaarrekening. Naast begripsbepaling worden met dit beleid kaders gesteld ten aanzien van de reikwijdte en toepassing van risicomanagement binnen de gemeente Dalfsen en het handelen van het bestuur en de medewerkers.

### 2.1 Doelstellingen risicomanagement

Met deze nota wordt het huidige beleid voortgezet en waar nodig aangescherpt. Bij de invoering van het risicomanagement zijn de volgende zeven doelstellingen actueel:

1. Zorgdragen dat het optreden van risico's zo weinig mogelijk nadelig effect heeft op de uitvoering van het bestaande beleid en voorzieningen;
2. Het risicobewustzijn van de (medewerkers en bestuurders) van de organisatie stimuleren en vergroten;
3. Inzicht krijgen in de risico's die de gemeente loopt waarbij de focus ligt op zowel de financiële risico's als de niet-financiële risico's;
4. Het beheersen van de risico's die de gemeente loopt binnen de bestaande processen;
5. Het in kaart brengen van de risicokosten/de kosten van beheersmaatregelen;
6. Het bepalen van de benodigde en beschikbare weerstandscapaciteit en deze laatste op het gewenste niveau houden;
7. Het voldoen aan de verplichting vanuit wet- en regelgeving (BBV).

Bij punt drie kan bij de niet-financiële risico's gedacht worden aan bijvoorbeeld bestuurlijke, juridische, imago- en frauderisico's. Deze risico's hebben niet altijd direct een financiële impact, maar kunnen (op termijn) wel grote gevolgen hebben voor de gemeente.

### 2.2 Begripsbepaling

In het kader van risicomanagement hanteren we de volgende begrippen en uitgangspunten:

**Risico:**

*“Risico is de kans op het optreden van een gebeurtenis die het behalen van doelen kan belemmeren of vertragen”.*

Dit betreft naast financiële ook niet-financiële risico's, zoals bestuurlijke en juridische risico's, imago- en frauderisico's. Deze hebben niet (altijd) direct een financiële impact, maar kunnen (op termijn) wel grote gevolgen hebben voor de gemeente.

Uit de definitie van een risico volgt, dat een goede omschrijving van een risico de volgende elementen bevat:

- 1) *Een kans op het optreden van een gebeurtenis ( $p < 1$ )*  
Het gaat hier dus om een mogelijke gebeurtenis. Als iets 100% zeker is, is het geen risico meer.
- 2) *Behalen van doelen kan belemmeren of vertragen.*  
Het gevolg van het optreden van een risico kan heel breed zijn. Het kan zowel leiden tot financiële consequenties, maar ook tot het niet of niet meer volledig kunnen realiseren van het gewenste beleid.

**Integraal risicomanagement:**

*“Het organisatie breed stimuleren van risicobewustzijn en doorlopend beheren (in beeld brengen van) en beheersen van alle typen risico's”.*

Door het ontwikkelen en stimuleren van risicobewustzijn in de organisatie kan de beheersing van risico's worden verbeterd. Een belangrijk onderdeel hierbij is, regelmatig het gesprek te voeren – zowel ambtelijk als bestuurlijk – over (strategische) risico's. Hierdoor ontstaat namelijk een gezamenlijk beeld van de risico's. Niet door te zenden, te vertellen en voor te lichten, maar door te delen, te bespreken en de dialoog aan te gaan. Deze 'risicodialoog' is een open gesprek met als doel het gezamenlijk bepalen van een constructieve risico-aanpak. Het gesprek en de communicatie over risico's is een essentieel onderdeel van integraal risicomanagement.

In het onderstaande kader zijn een aantal hele eenvoudige uitgangspunten opgenomen voor het creëren van risico bewustzijn

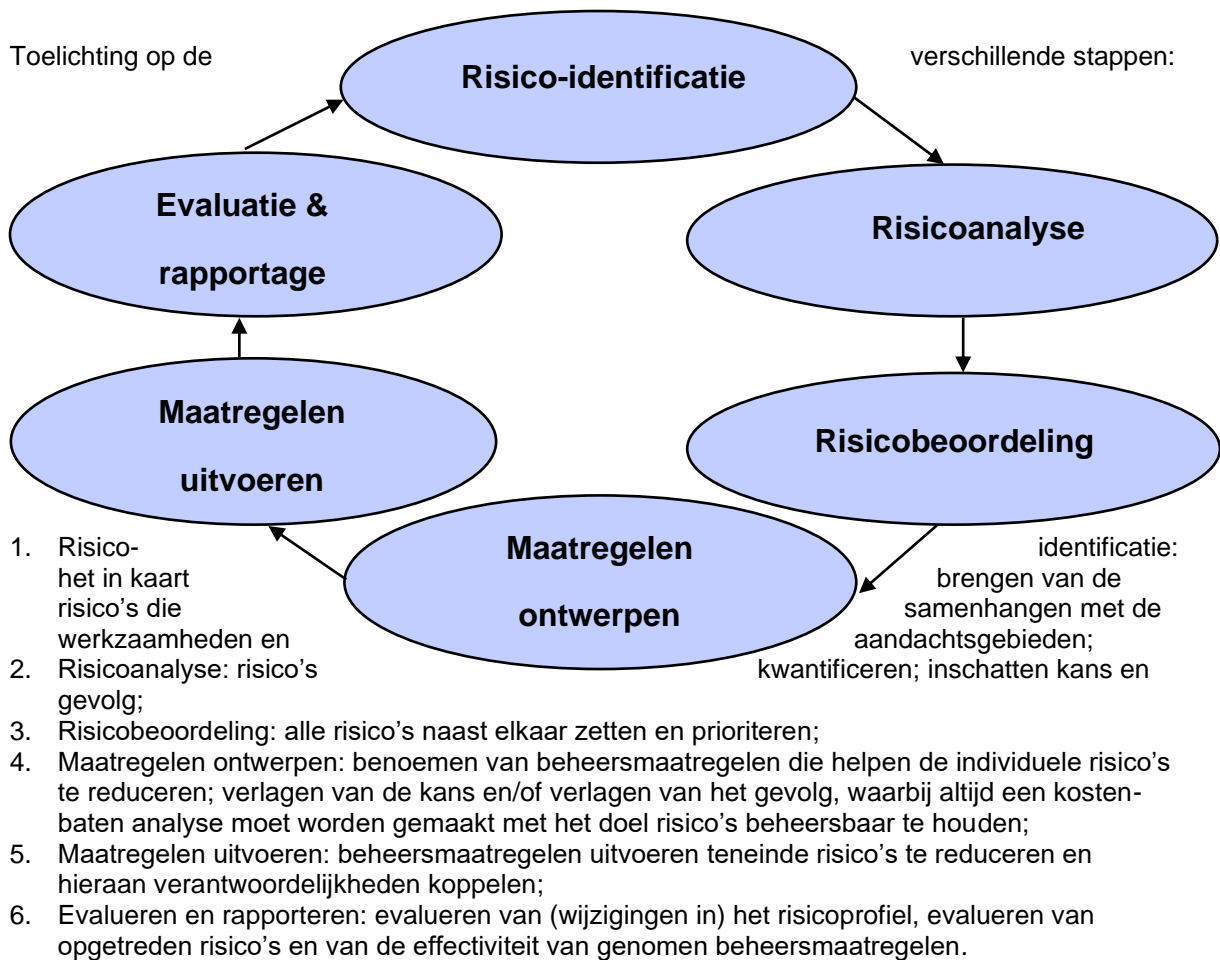
1. Veel risico's komen voort uit belangentegenstellingen. Dus zorg ervoor dat alle belangen gekend en erkend worden.
2. Praat bewust met collega's over risico's.
3. Raadpleeg meerdere bronnen om een reële inschatting te kunnen maken van risico's.
4. Er kan alleen gestuurd worden als er wat te kiezen is.
5. Probeer de risico's zo goed mogelijk te beheersen door ze neer te leggen bij direct belanghebbenden.
6. Organiseer regelmatig evaluaties om van elkaars ervaringen te leren.

### 3. Risicomanagementproces

Het risicomanagementproces is een cyclisch proces en wordt minimaal tweemaal per jaar doorlopen. In ieder geval bij de opstelling van de begroting en bij de jaarrekening. De stappen worden doorlopen om risico's in beeld te brengen en keuzes te maken hoe met geconstateerde risico's om te gaan.

#### 3.1 Het proces

Het risicomanagementproces bestaat schematisch uit de volgende stappen:



Deze stappen dienen voor de gemeentelijke organisatie minimaal twee keer per jaar te worden doorlopen. Voor projecten is het een dynamisch proces en is de frequentie afhankelijk van de fase waarin een project zich bevindt in voorkomende gevallen zal dit één keer per kwartaal zijn. De bovenstaande stappen resulteren in een *integraal risicoprofiel* van de gemeentelijke organisatie.

## 3.2 Risico-identificatie

Om de risico's in beeld te brengen wordt minimaal twee keer jaar, bij het opstellen van de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing een gemeentebrede risico-inventarisatie uitgevoerd. Het identificeren van risico's betekent het in kaart brengen welke risico's de gemeente loopt. Bij het identificeren wordt gekeken naar de risico's in de brede zin van het woord, dus zowel financieel als niet-financieel en naar de risico-oorzaken.

## 3.3 Risico-analyse

Om risico's te kwantificeren dienen zowel de kans als het gevolg van individuele risico's te worden bepaald.

Bij het kwantificeren van de *financiële* risico's wordt gebruik gemaakt van referentiebeelden om te bepalen in welke klasse een risico zich bevindt. Aan deze referentiebeelden zijn kans percentages gekoppeld en op basis van deze kansverdeling met gevolg, wordt de risicosimulatie uitgevoerd. We hanteren hierbij de volgende tabellen:

### Kans

Klasse	Referentiebeeld	Kwantitatief
1	< of 1 keer per 10 jaar	(10%)
2	1 keer per 5-10 jaar	(30%)
3	1 keer per 2-5 jaar	(50%)
4	1 keer per 1-2 jaar	(70%)
5	1 keer per jaar of >	(90%)

### Geldgevolg

Klasse	Geldgevolg*	Grondslag berekening
0	geen geldgevolgen	
1	$x < € 45.000$	(< 0,05% van begroting)
2	$€ 45.000 < x > € 179.000$	(0,05-0,2% van begroting)
3	$€ 179.000 < x > € 447.000$	(0,2-0,5% van begroting)
4	$€ 447.000 < x > € 893.000$	(0,5-1% van begroting)
5	$x > € 893.000$	(> 1% van begroting)

\*als voorbeeld zijn in de tabel de gebruikte cijfers van de begroting 2024 opgenomen

Voor elk risico dient het minimale en maximale gevolg in euro's te worden weergegeven.

Indien het risico in klasse 5 valt (en dus groter is dan € 893.000), dient voor dat risico ook het maximale gevolg in euro's aan te worden gegeven. Indien bekend verdient het de voorkeur het verwachte geldgevolg in te vullen. Vooral voor risico's bij grote projecten doet deze situatie zich voor en is het relevant te weten hoeveel meer dan € 893.000 het risico kan zijn.

### 3.3.1 Risicoscore

De risicoscore wordt bepaald door van elk risico de bepaalde klassen van kans en gevolg te vermenigvuldigen volgens onderstaande formule:

$$\text{Risicoscore} = \text{klasse kans} \times \text{klasse gevolg}.$$

De maximale risicoscore is  $5 \times 5 = 25$ . De top 10 scores nemen we op in de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing van de jaarrekening en de begroting. Aan de hand van de risicoscore wordt een risicokaart opgesteld.

### 3.4 Risico beoordeling

Met behulp van de risicoscore kunnen risico's worden geprioriteerd en wordt inzichtelijk welke risico's het meest belangrijk zijn om te worden gemanaged.

De prioritering op risicoscore kan echter een vertekend beeld geven, aangezien een risico met een kans in klasse 5 en een gevolg in klasse 5 bovenaan de lijst komt te staan. Terwijl een risico met een kans in klasse 1 en een gevolg in klasse 5 wellicht een veel grotere (financiële) impact heeft. Vergelijk een financieel gevolg van € 500.000 met een klasse 5 en € 10.000.000 met een klasse 1.

Het kwantificeren van risico's geeft een betrouwbaarder beeld en verdient daarom aanbeveling. Dit geeft het bruto risicobedrag weer, zonder rekening te houden met de impact van genomen beheersmaatregelen. Bovendien is dit noodzakelijk voor het bepalen van de gewenste omvang van het weerstandsvermogen, de benodigde weerstandscapaciteit. Zie hoofdstuk 5.

### 3.5 Maatregelen ontwerpen en uitvoeren

Nadat de risico's in kaart zijn gebracht kunnen maatregelen worden benoemd en geïmplementeerd. Het doel is de kans of het gevolg zodanig te beïnvloeden, dat de effecten van de risico's wanneer die zich voordoen, door de organisatie kunnen worden gedragen.

We definiëren een beheersmaatregel als volgt:

*“Elke maatregel gericht op het voorkomen of reduceren van een risico, dan wel het beperken van de impact op de organisatie of het beleid”.*

Er dient altijd een afweging worden gemaakt, tussen de kosten die een beheersmaatregel met zich meebrengen en het effect dat met de maatregel wordt bereikt. De afweging die vooraf plaats kan vinden is:

- |              |   |
|--------------|---|
| - Accepteren | en het gewenste beleid zo uitvoeren   |
| - Reduceren  | en kans of effect van het risico beperken of voorkomen  |
| - Vermijden  | en het beleid wijzigen of   |
| - Verleggen  | en het risico bij een ander neerleggen door het te verzekeren of door ander te laten uitvoeren. |

Naast de kosten van de beheersmaatregel kan ook het effect van de genomen beheersmaatregel bepaald worden waardoor er, na de implementatie van de gekozen maatregel(en), er een netto risicobedrag overblijft. Hierdoor zal de omvang van het benodigde weerstandsvermogen dalen.

De beheersmaatregelen worden net als de risico's vastgelegd, toegewezen aan de risico-eigenaar en periodiek gemonitord op effectiviteit.

### 3.6 Evaluatie en rapportage

Het is van belang om gedurende het jaar aandacht te hebben voor mogelijke risico's en dit vooraf in beeld te hebben. Om te zorgen dat dit een regulier onderdeel van onze werkwijze wordt, maken we afspraken op welke momenten en welke wijze we hier over rapporteren. Onderkende risico's, de genomen beheersmaatregelen, de kans en de impact worden vastgelegd in een aparte module in Lias.

In de planning en controlcyclus wordt ten minste twee maal per jaar een uitgebreide inventarisatie van de risico's uitgevoerd. Deze inventarisatie vindt plaats door middel van gesprekken met diverse actoren (zie hoofdstuk 6). Over de uitkomsten wordt in de begroting en in de jaarrekening gerapporteerd in de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing. Hiermee we voldoen aan de geldende voorschriften van het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV). In de paragraaf komen o.a. de volgende aspecten aan de orde:

- Een toelichting op het doorlopen proces;
- De top 10 financiële en niet-financiële risico's;



- De benodigde weerstandscapaciteit op basis van geïdentificeerde risico's;
- De beschikbare weerstandscapaciteit;
- Een oordeel over het weerstandsvermogen;
- Een terugblik op eerdere risico's en of er trends waarneembaar zijn en
- Het beleid over het weerstandsvermogen voor de komende jaren.

Voor het gestructureerd in beeld brengen van de niet-financiële (lees: strategische) risico's maken we in de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing van de begroting en jaarrekening gebruik van het volgende format:

<b>Thema (T)</b>	<b>Risicogebeurtenis (R)</b>	<b>Oorzaak (O)</b>	<b>Gevolg (G)</b>	<b>Beheersmaatregel (B)</b>
Onderwerp	Omschrijving van het risico	Oorzaak van het risico	Aangeven wat gevolgen kunnen zijn, op moment dat een risico zich daadwerkelijk voordoet	Benoemen of en zo ja welke beheersmaatregel of maatregelen genomen kunnen worden.

Bij de rapportage over de niet-financiële risico's kan er sprake zijn van enige overlap met de financiële risico's. Het afzonderlijk in beeld brengen van de financiële risico's in de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing is nodig om een vertaling te kunnen maken naar de benodigde weerstandscapaciteit.

#### **Evaluatie van voorgedane risico's**

Het is belangrijk om de risico's die zich hebben voorgedaan te evalueren. Hoewel de impact mogelijk gering lijkt, is het evalueren van deze risico's essentieel om herhaling te voorkomen en om het risicomanagementproces continue te verbeteren. De evaluatie kan tegelijk plaatsvinden met de risico inventarisatie.

#### **Risico's grondexploitatie**

In de paragraaf grondexploitatie nemen we de berekening en de toelichting op over de risico's en het weerstandsvermogen van de grondexploitatie en voldoen hiermee aan artikel 16 lid e van het BBV. De uitkomst van het benodigde weerstandsvermogen en de beschikbare reserve grondexploitatie is onderdeel van de berekening van het totale benodigde en beschikbare weerstandscapaciteit en derhalve ook in de berekening van de weerstandsratio. Binnen de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing volstaan we met een verwijzing naar de paragraaf grondexploitatie. Dit doen we om verwarring te voorkomen en teksten niet twee keer binnen een begroting of jaarrekening op te nemen.

### **3.7 Spelregels rondom bestuurlijke advisering**

Het is van belang om bij bestuurlijke besluitvorming zicht te hebben op de risico's. Het onderkennen van risico's bij de besluitvorming draagt bij aan een zorgvuldig afwegingsproces en proactief risicomanagement. Door de risico's en beheersmaatregelen inzichtelijk te maken, is vooraf duidelijk waaraan het bestuur haar goedkeuring verleend en worden onaangename verrassingen achteraf voorkomen.

Om dit afwegingsproces en dit risicobewust zijn te stimuleren is in het reguliere adviesmodel voor college en raad het kopje "risico" opgenomen. Hiermee wordt de steller van het voorstel uitgedaagd om de na te denken over de risico's die de uitvoering van het voorgestelde beleid kunnen verstoren en hier op transparante wijze over te communiceren. Het aan de voorkant nadenken en communiceren over risico's en zo nodig maatregelen te nemen, verhoogt de kans op een gewenste uitvoering en realisatie van het voorgestelde beleid.

De betrokken financieel adviseur toetst, eventueel in overleg met concerncontrol, of de risico's in de college- en raadsvoorstellen adequaat zijn beschreven en voert hierover het gesprek met de steller van het voorstel.

### 3.8 Spelregels rondom programma's en projecten

Voor het opstarten van programma's en projecten wordt gebruik gemaakt van het beschikbare format projectplan. Hierin is een onderdeel voor de beschrijving van risico's opgenomen en eveneens aangegeven hoe te rapporteren over risico's en met welke frequentie. Bij de vaststelling van het projectplan worden tussen de opdrachtgever en projectleider afspraken gemaakt over de frequentie van tussentijdse rapportages. De richtlijn is dat over een project ieder kwartaal middels het format een voortgangsrapportage wordt gerapporteerd. Onderdeel van deze rapportage is het rapporteren over de risico's.

De projectleider is verantwoordelijk voor het opstellen van het risicoprofiel van het project en het beheersen van de risico's. Eveneens geldt deze verantwoordelijkheid voor het monitoren en bijsturen en het rapporteren aan het CMT en B&W volgens de vastgestelde beleidslijn.

## 4. Financiële kengetallen

In 2015 is een wijziging van het BBV doorgevoerd waardoor gemeenten verplicht zijn in de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing in de begroting en de jaarrekening te rapporteren over verschillende financiële kengetallen. Bij ministeriele regeling zijn nadere regels gesteld over de wijze waarop de kengetallen worden vastgesteld en in de begroting en het jaarverslag worden opgenomen. De kengetallen geven de gemeenteraad een globaal inzicht in de verwachte financiële ontwikkelingen in de gemeente. Ook moet er een toelichting worden gegeven op de onderlinge verhouding tussen deze kengetallen en wat dat betekent voor de financiële positie van de gemeente. De kengetallen leveren daarmee een bijdrage aan de kaderstellende en controlerende rol van de raad.

De volgende kengetallen worden overeenkomstig het BBV in de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing van de begroting en jaarverslag opgenomen:

- 1a. Netto schuldquote
- 1b Netto schuldquote (gecorrigeerd)
- 2 Solvabiliteitsratio
- 3 Kengetal grondexploitatie
- 4 Structurele exploitatieruimte
- 5 Belastingcapaciteit

In bijlage 1 treft u een nadere definiëring aan van deze kengetallen.

Een afzonderlijk kengetal zegt weinig over hoe de financiële positie moet worden beoordeeld. Zo hoeft een hoge schuld geen nadelig effect te hebben op de financiële positie, maar is dat afhankelijk of en wat er aan eigen vermogen en baten tegenover die schuld staat en hoe groot de kans is dat de schuld weer wordt afgelost. Het is dus, met andere woorden, niet mogelijk om een individueel kengetal te gebruiken voor de beoordeling van de financiële positie. De kengetallen zullen altijd in samenhang moeten worden gezien, omdat ze alleen gezamenlijk en in hun onderlinge verhouding een goed beeld kunnen geven van de financiële positie van een gemeente. De kengetallen zijn daarom gezamenlijk opgenomen in de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing.

Om de kengetallen beter te kunnen duiden, sluiten we aan bij de door de VNG (Vereniging van Nederlandse Gemeenten) gehanteerde signaleringswaarden. De VNG heeft een aantal signaleringwaarden ontwikkeld om een grofmazige waardering te geven aan de kengetallen. Het betreft dus nadrukkelijk geen normering maar het dient als hulpmiddel om de afzonderlijke uitkomsten in beter perspectief te plaatsen. Voor elk kengetal worden drie categorieën onderscheiden: 'gezond' (in groen), 'neutraal' (in geel) en 'risicovol' (in oranje). Zie onderstaande tabel:

Kengetal	Hoe interpreteren	Signaleringswaarden		
		Minst risicovol	Neutraal	Meest risicovol
1. Netto schuldquote				
a. Zonder correctie doorgeleende gelden	Hoe lager het percentage hoe beter	< 90%	Van 90% t/m 130%	>130%
b. Met correctie doorgeleende gelden	Hoe lager het percentage hoe beter	< 90%	Van 90% t/m 130%	>130%
2. Solvabiliteitsratio	Hoe hoger het percentage hoe beter	>50%	Van 20% t/m 50%	<20%
3. Grondexploitatie	Hoe lager het percentage hoe beter	<20%	Van 20% t/m 35%	>35%

4. Structurele exploitatieruimte	Hoe hoger het percentage hoe beter	>0%	0%	<0%
5. Belastingcapaciteit	Hoe lager het percentage hoe beter	<95%	Van 95% t/m 105%	>105%

In de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing wordt een toelichting opgenomen, op het moment dat er sprake is van een score "geel" of "oranje". Wanneer het op basis van de toelichting nodig is, wordt er gelijktijdig gerapporteerd over (te treffen) beheersmaatregelen.

## 5. Weerstandsvermogen

Op grond van het Besluit Begroting en Verantwoording Gemeenten en Provincies (BBV) zijn gemeenten verplicht om een paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing op te stellen. Deze paragraaf moet inzicht te geven in de financiële vertaling van de risico's naar het weerstandsvermogen en een beoordeling van de onderlinge verhouding van de financiële kengetallen.

In het kader het risicomanagement hanteren we de volgende definities/omschrijvingen:

### 5.1 Weerstandsvermogen

Weerstandsvermogen:

*“Het weerstandsvermogen is het resultaat van de confrontatie tussen de beschikbare weerstandscapaciteit en de gekwantificeerde risico's. Het geeft aan in hoeverre we in staat zijn om de niet begrote financiële gevolgen van risico's op te vangen met eigen middelen”.*

Het weerstandsvermogen is daarmee een indicator of de begroting voldoende robuust is. Een adequaat weerstandsvermogen voorkomt dat de gemeente bij elke (substantiële) financiële tegenvaller gedwongen wordt het beleid bij te stellen of bezuinigingsmaatregelen te nemen wanneer zich een risico voordoet.

### 5.2 Beschikbare weerstandscapaciteit

Beschikbare weerstandscapaciteit:

*“Het geheel van beschikbare middelen om niet voorziene lasten te dekken zonder dat de begroting (toewijzen van middelen) en het beleid (geformuleerde doelstellingen) aanpast moet worden”.*

Onderscheid kan worden gemaakt tussen middelen die incidenteel kunnen worden vrijgemaakt en middelen die structureel kunnen worden ingezet om tegenvallers op te vangen. Wanneer beheersmaatregelen niet mogelijk zijn of wanneer er sprake is van een restrisico, wordt in beginsel de incidentele weerstandscapaciteit aangesproken. Wanneer sprake is van structurele tegenvallers zonder dat daar meevallers tegenover staan, dan zal in beginsel wederom de incidentele weerstandscapaciteit worden ingezet. In de eerst volgende begroting zal voor deze structurele tegenvallers, dekking moeten worden gevonden.

Voor de vaststelling van de beschikbare weerstandscapaciteit worden alleen de incidentele middelen meegenomen waarbij als uitgangspunt geldt dat dit alle reserves zijn exclusief de bestemmingsreserves. Dit betreffen de volgende componenten: de algemene reserve(s) bestaande uit de algemene reserve vaste buffer, algemene reserve vrij besteedbaar en de algemene reserve grondexploitatie

### 5.3 Benodigde weerstandscapaciteit

Benodigde weerstandscapaciteit:

*“Het bedrag dat nodig is om de geïdentificeerde risico's in financiële zin af te dekken”.*

De kans dat alle risico's zich gelijktijdig en in volle omvang voordoen is zeer beperkt. Om het benodigd weerstandsvermogen te kunnen berekenen, maken we daarom gebruik van de Monte Carlo-simulatie.

De Monte Carlo simulatie is een (statistische) benadering waarbij niet één keer, maar vele malen het proces wordt gesimuleerd waardoor de uitkomst meer representatief is (risicosimulatie). De Monte Carlo simulatie wordt vaak in wetenschappelijke toepassingen gebruikt. Bij de Monte Carlo analyse hanteren we de volgende uitgangspunten:

- rekenen met maximumbedrag ingeschatte geldgevolg;
- rekenen met een zekerheidspercentage van 90%, en;
- ronden de uitkomst af naar boven op een veelvoud van € 100.000.

### 5.4 Beoordeling weerstandsvermogen

Om het weerstandsvermogen te kunnen beoordelen, zetten we de benodigde weerstandscapaciteit af tegen de beschikbare weerstandscapaciteit. De uitkomst van deze berekening vormt de ratio van het weerstandsvermogen en ziet er als volgt uit:

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

Om de uitkomst van deze berekening te beoordelen, maken we gebruik van de volgende waarderingstabel:

Waarderingscijfer	Ratio weerstandsvermogen	Betekenis
<b>A</b>	$\geq 2,0$	Uitstekend
<b>B</b>	$1,4 < x < 2,0$	Ruim voldoende
<b>C</b>	$1,0 < x < 1,4$	Voldoende
<b>D</b>	$0,8 < x < 1,0$	Matig
<b>E</b>	$0,6 < x < 0,8$	Onvoldoende
<b>F</b>	$\leq 0,6$	Ruim onvoldoende

De ratio weerstandsvermogen van de gemeente Dalfsen dient tenminste 2 te zijn.

Een weerstandsratio van 2 houdt in dat de gemeente twee keer alle geïnteriseerde risico's kan opvangen en maatregelen kan nemen. Deze maatregelen kunnen bijvoorbeeld bestaan uit het wegnemen of verkleinen van het risico of het verhogen van de beschikbare weerstandscapaciteit.

## 6. Actoren

Om de gewenste resultaten te bereiken en risicomanagement in de organisatie te verankeren is het van belang dat afspraken gemaakt worden met betrekking tot welke acties ondernomen moeten worden en wie daar verantwoordelijk voor is. De afspraken zijn van belang voor een effectieve implementatie van risicomanagement in de gemeente Dalfsen.

Binnen de uitvoering van het gemeentelijke risicomanagementbeleid hebben de volgende actoren, conform de rolverdeling in de organisatieverordening en naast hun reguliere taken, specifieke taken op het gebied van het risicomanagementbeleid.

De actoren kunnen in twee groepen worden onderverdeeld, een groep die verantwoordelijk is voor de inhoud van het risicomanagement (de lijn = risico-eigenaar en/of projectleider) en een groep die verantwoordelijk is voor de coördinatie en het proces (de coördinator risicomanagement).

### 6.1 Gemeenteraad

De gemeenteraad:

- Stelt het gemeentelijke beleid risicomanagement en weerstandsvermogen vast;
- Stelt de begroting en rekening, met daarin de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing, vast;

### 6.2 College van burgemeester en wethouders

College van burgemeester en wethouders:

- Het uitvoeren van het gemeentelijk beleid risicomanagement en weerstandsvermogen;
- Het twee keer per jaar (laten) opstellen paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing;
- Het college heeft bij elk voorstel de belangrijkste risico's inzichtelijk en rapporteert hierover aan de raad.
- Actieve informatieplicht aan de raad indien zich risico's voordoen.

### 6.3 Directie

De directie:

- Zorgt voor het opstellen, beoordelen en monitoren van de risicoprofielen;
- Stelt het gemeentelijk risicoprofiel en top 10 financiële en strategische risico's als onderdeel van de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing vast;
- Rapporteert aan het college van B&W over belangrijkste strategische risico's en de top 10 financiële risico's;
- Draagt zorg voor het opstellen en uitvoeren adequate beheersmaatregelen.

De gemeentesecretaris/algemeen directeur is eindverantwoordelijk voor alle acties van het managementteam op gebied van risicomanagement.

## 6.4 Concernmanagementteam (CMT)

Het Concernmanagementteam bestaat uit de gemeentesecretaris / algemeen directeur en de 3 concernmanagers:

- Verantwoordelijk voor het in beeld brengen (en houden) van de risico's van de eigen eenheid;
- Verantwoordelijk voor het formuleren van adequate beheersmaatregelen;
- Aanwijzen van risico-eigenaren binnen de eenheid;
- Verantwoordelijk voor communicatie over de risico's.

## 6.5 Teamleider

De teamleider:

- Hoofd- en eindverantwoordelijke van een team.

## 6.6 Risico-eigenaar

Risico-eigenaar:

- Verantwoordelijk voor een toegewezen risico;
- In beeld brengen mogelijke beheersmaatregelen;
- Uitvoering geven aan vastgestelde beheersmaatregelen;
- Monitoren van de effectiviteit van de vastgestelde beheersmaatregelen en tijdige bijsturing.

## 6.7 Projectleider

Projectleider:

- Gebruikmaken van beschikbare format projectplan en format voortgangsrapportage voor in beeld brengen en houden van de risico's;
- Per project verantwoordelijk voor:
  - o Opstellen en monitoren risicoprofiel conform gemaakte afspraken in het project plan en ambtelijk opdrachtgever;
  - o In beeld brengen en uitvoering geven aan beheersmaatregelen;
  - o Rapporteren aan CMT en college van B&W over (belangrijkste) risico's.

## 6.8 Coördinator risicomangement

Coördinator risicomangement:

- Centraal aanspreekpunt voor organisatie op gebied van risicomangement;
- Adviseren directie, CMT en medewerkers over het risicomangementbeleid en de uitvoering in de praktijk (hieronder valt, beoordeling risico's, in beeld brengen trends, zorgen voor kwaliteit, beoordelen weerstandscapaciteit en hierover gevraagd of ongevraagd rapporteren);
- Bewaken van de onderlinge samenhang van de risico's en beheersmaatregelen;
- Faciliteren organisatie bij in beeld brengen, beschrijven en beheersen van risico's;
- Opstellen paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing bij begroting en jaarrekening.



## Bijlage 1: Definities financiële kengetallen

<b>Financieel kengetal</b>	<b>Netto schuldquote</b> – <i>hoe zwaar drukt de schuld op de begroting?</i>
<b>Omschrijving</b>	De schuldpositie van de gemeente wordt uitgedrukt in een percentage van de omvang van de jaarlijkse exploitatie (inkomsten exclusief mutaties in reserves)
<b>Nadere toelichting</b>	Dit cijfer geeft inzicht in het niveau van de gemeentelijke schuldenlast ten opzichte van de eigen middelen. Het geeft een indicatie van de mate waarin de rentelasten en de aflossingen op de exploitatie drukken.

<b>Financieel kengetal</b>	<b>Netto schuldquote gecorrigeerd voor verstrekte leningen</b>
<b>Omschrijving</b>	Bij de netto schuldquote gecorrigeerd voor verstrekte leningen wordt specifiek gekeken naar het effect van door de gemeente verstrekte leningen op de schuldenlast van de gemeente.
<b>Nadere toelichting</b>	Omdat bij leningen onzekerheid kan bestaan of ze allemaal worden terugbetaald, wordt de netto schuldquote berekend inclusief en exclusief doorgeleende gelden. Zo wordt duidelijk wat het aandeel van de verstrekte leningen in de exploitatie is en wat dit betekent voor de schuldenlast.

<b>Financieel kengetal</b>	<b>Solvabiliteit</b> – <i>Welk deel van het gemeentebesit is betaald met eigen middelen?</i>
<b>Omschrijving</b>	De mate waarin de gemeente in staat is aan haar financiële verplichtingen te voldoen. Dit wordt uitgedrukt in het percentage eigen vermogen ten opzichte van het balanstotaal.
<b>Nadere toelichting</b>	Dit kengetal laat zien of de gemeente voldoende eigen vermogen heeft om haar financiële verplichtingen te kunnen voldoen. Hoe meer eigen vermogen een gemeente heeft, hoe beter de gemeente in staat is om financiële klappen en risico's op te vangen.

<b>Financieel kengetal</b>	<b>Grondexploitatie</b> – <i>heeft de gemeente relatief veel grond en loop zij daardoor risico?</i>
<b>Omschrijving</b>	Het kengetal geeft aan hoe groot de grondpositie (de waarde van de grond) is ten opzichte van de totale geraamde baten. De ratio wordt berekend door de bouwgrond in exploitatie te delen door de totale baten van de programmabegroting (exclusief mutaties reserves).
<b>Nadere toelichting</b>	Grondexploitatie kan risicovol zijn. Gemeenten sluiten vaak leningen af voor het kopen van grond om een nieuw woningbouwproject te starten. Dit zorgt voor een schuld bij de gemeente. Het is de bedoeling dat bij uitvoering van het bouwproject de kosten weer terugverdiend worden. Bij het berekenen van het kengetal grondexploitatie berekenen we de baten van de bouwprojecten.

<b>Financieel kengetal</b>	<b>Structurele exploitatieruimte</b> - <i>Heeft de gemeente voldoende structurele baten om haar structurele lasten mee te dekken?</i>
<b>Omschrijving</b>	Dit cijfer helpt mee om te beoordelen welke structurele ruimte een gemeente heeft om de eigen lasten te dragen, of welke structurele stijging van de baten of structurele daling van de lasten daarvoor nodig is.
<b>Nadere toelichting</b>	Dit kengetal laat zien of er sprake is van een structureel sluitende (meerjaren) begroting. Een positieve uitkomst van dit kengetal houdt in dat de gemeente structurele lasten kan afdekken door structurele baten. Bij een ratio van 0 is de (meerjaren)begroting structureel sluitend.

<b>Financieel kengetal</b>	<b>Belastingcapaciteit</b> - <i>Heeft de gemeente relatief veel belastingen en is er ruimte om deze belastingen te verhogen?</i>
<b>Omschrijving</b>	Hieronder wordt verstaan de woonlasten voor een meerpersoonshuishouden in jaar t ten opzichte van het landelijk gemiddelde in jaar t-1. Hiermee komt tot uitdrukking de ruimte die de gemeente heeft om zijn belastingen te verhogen.
<b>Nadere toelichting</b>	Het cijfer geeft inzicht hoe de belastingdruk zich in de gemeente verhoudt ten opzichte van het landelijk gemiddelde. Als dit percentage laag ligt, betekent het dat de gemeente meer inkomsten uit belastingen zou kunnen verwerven. Of dit wel of niet gebeurt is een beleidskeuze.