

Rapport

# Quickscan Rekenkamer Risicomanagement & Weerstandsvermogen

*7 oktober 2024*

## Inhoudsopgave

<b>Inhoudsopgave .....</b>	<b>2</b>
<b>1. Inleiding .....</b>	<b>3</b>
1.1 Aanleiding .....	3
1.2 Onderzoeksvragen .....	3
1.3 Aanpak.....	4
1.4 Begripsbepaling.....	4
1.5 Leeswijzer.....	5
<b>2. Systematiek risicomanagement .....</b>	<b>6</b>
2.1 Inleiding .....	6
2.2 Beschrijving systematiek .....	6
2.3 Proces.....	7
<b>3. Risicomanagement en weerstandsvermogen .....</b>	<b>12</b>
3.1 Inbedding van het risicomanagement in ambtelijke organisatie .....	12
3.2 Informatievoorziening aan de raad .....	12
3.3 Weerstandsvermogen .....	14
3.3.1 Weerstandsvermogen.....	14
<b>4. Benchmark vergelijkbare gemeentes .....</b>	<b>16</b>
<b>5. Conclusie.....</b>	<b>18</b>
<b>Bijlagen.....</b>	<b>21</b>
Bijlage I – Geïnterviewden gemeente Dalfsen.....	21

## 1. Inleiding

### 1.1 Aanleiding

Risicomanagement is een actueel en cruciaal onderwerp binnen veel gemeenten, zo ook binnen de gemeente Dalfsen. Bij het opstellen van het onderzoeksprogramma voor de Rekenkamer (2022-2026) hebben gemeenteraadsleden aangegeven dat het thema risicomanagement en weerstandsvermogen zowel bestuurlijk als maatschappelijk relevant is. De gemeente Dalfsen beschikt over een aanzienlijke weerstandscapaciteit, wat voor de rekenkamer aanleiding gaf tot een quickscan van de werking van het risicomanagement. Deze quickscan richt zich op de volledigheid van de risicobeoordeling, de nauwkeurigheid van de kwantificering van risico's en de balans tussen voorzichtigheid en optimisme.

Het kader voor de quickscan is de beleidsnota Risicomanagement en Weerstandsvermogen 2020-2023, die de gemeenteraad op 20 april 2020 heeft vastgesteld. Deze quickscan is uitgevoerd in een context van financiële stabiliteit, zoals geïllustreerd door de programmabegroting 2024, waarin aanzienlijke financiële reserves zijn opgenomen.

De quickscan brengt de huidige stand van zaken met betrekking tot risicomanagement en weerstandsvermogen in de gemeente Dalfsen in kaart. Daarbij wordt een vergelijking gemaakt met soortgelijke gemeenten om inzicht te krijgen in de effectiviteit van de gehanteerde strategieën en de best practices te identificeren. De quickscan biedt een basis voor mogelijke verbeteringen en versterking van het risicomanagementbeleid, teneinde de gemeente Dalfsen beter voorbereid te maken op toekomstige uitdagingen.

### 1.2 Onderzoeksvragen

De Rekenkamer heeft de volgende hoofdvraag geformuleerd:

Wat is de stand van zaken wat betreft het risicomanagement en weerstandsvermogen in Dalfsen, waarbij dit – althans voor zover dat relevant blijkt – dient te worden beoordeeld op (rekenkamer)criteria, namelijk rechtmatigheid en doeltreffendheid?

Om deze hoofdvraag te beantwoorden heeft de Rekenkamer de volgende deelvragen geformuleerd:

1. Welke risicomanagementmethode en –systematiek hanteert de gemeente Dalfsen?
2. Welke keuzen en afwegingen heeft de gemeente Dalfsen t.a.v. de gehanteerde werkwijze gemaakt?
3. Hoe is het risicomanagement ingebed in de ambtelijke organisatie van de gemeente Dalfsen (bijvoorbeeld bij de controller of andere functionaris/afdeling)?
4. Geeft de verstrekte informatie van het college aan de raad een volledig, actueel en overzichtelijk beeld van het risicomanagement en weerstandsvermogen, zodat de raad een oordeel kan vormen over de risico's of kansen en over de manier waarop het college en de ambtelijke organisatie daarmee omgaan?
5. Hoe verhoudt het risicomanagement en het weerstandsvermogen zich tot vergelijkbare gemeenten?

Als bijvangst kan de quickscan aanbevelingen opleveren ten aanzien van andere modellen en scenario's die mogelijk, gelet op de grootte, uitdagingen en ambities van de gemeente Dalfsen toepasbaar zijn.

#### **Reikwijdte van de quickscan**

De quickscan richt zich specifiek op het huidige - niet zijnde het voormalig of toekomstige - risicomanagement en weerstandsvermogen van de gemeente Dalfsen. Risico's bij verbonden partijen worden niet onderzocht. Wel wordt besproken wat het op afstand plaatsen van taken betekent voor het risicomanagement en de weerstandscapaciteit. Het beoordelen van de getrouwheid van de jaarrekening valt buiten de scope van het onderzoek; dit is voorbehouden aan de accountant van de gemeente Dalfsen. De quickscan geeft geen antwoord op de vraag of het uitgeven of reserveren van geld verstandig is. Dit is aan de gemeenteraad als politiek opdrachtgever.

### 1.3 Aanpak

Om een nauwkeurig beeld te krijgen van het risicomanagement en het weerstandsvermogen binnen de gemeente Dalfsen, is een systematische onderzoeks aanpak gehanteerd. Deze aanpak omvatte zowel een documentenstudie als interviews.

De eerste fase van de quickscan bestond uit een documentenstudie. Het doel van deze documentenstudie is om een basisfeitenbeeld te schetsen en de fundamenten te leggen voor de verdere onderzoekstappen. Door middel van deze documentenstudie hebben we de bestaande gegevens en rapporten binnen de gemeente kunnen inventariseren en analyseren. De bevindingen uit deze fase dienden als input voor de daaropvolgende interviews, waarbij specifieke onderzoeksvragen zijn geformuleerd om de documentenstudie te verdiepen en aan te vullen.

Op basis van de documentenstudie en de geformuleerde onderzoeksvragen zijn gestructureerde interviews afgenomen. De interviews zijn bedoeld om een inzicht te verkrijgen in de huidige situatie en om eventuele hiaten of onduidelijkheden uit de documentenstudie op te helderen. De selectie van de geïnterviewden heeft plaatsgevonden op grond van hun ambtelijke en/of bestuurlijke betrokkenheid bij het risicomanagement. Hierdoor zijn verschillende perspectieven binnen de gemeente meegenomen, zowel bestuurlijk (raad en portefeuillehouder) als ambtelijk (primair en eindverantwoordelijk).

Van alle interviews zijn gedetailleerde gespreksverslagen opgesteld. Deze verslagen zijn vervolgens ter verificatie voorgelegd aan de geïnterviewde personen, waarbij zij de mogelijkheid hebben gekregen om feitelijke onjuistheden te corrigeren. Deze stap waarborgde de accuraatheid en betrouwbaarheid van de informatie. Hoewel de gespreksverslagen geen onderdeel uitmaken van deze rapportage en niet zelfstandig leesbaar zijn, zijn ze wel beschikbaar voor de Rekenkamer om de controleerbaarheid te waarborgen.

Het feitenbeeld, aangevuld met de inzichten uit de interviews, is verwerkt in een conceptrapportage. Deze conceptrapportage is voor ambtelijk wederhoor aan de organisatie voorgelegd. Het ambtelijk wederhoor heeft betrokken medewerkers de kans geboden om aanvullingen of correcties door te voeren, wat de kwaliteit en validiteit van de rapportage verder heeft versterkt.

De voorliggende rapportage, die na verwerking van het ambtelijk wederhoor is afgerond, vormt een gevalideerde quickscan van de huidige situatie van het risicomanagement en weerstandsvermogen binnen de gemeente Dalfsen.

### 1.4 Begripsbepaling

In dit rapport wordt een aantal - voor de quickscan - relevante begrippen gehanteerd. Deze begrippen worden onderstaand nader toegelicht.

#### **Risicomanagement**

Er is geen formele en eenduidige definitie van risicomanagement. Wij hanteren voor deze quickscan de volgende definitie: risicomanagement is het identificeren en kwantificeren van risico's binnen een organisatie en het opstellen van maatregelen om deze risico's te mitigeren (bron: LexisNexis).

#### **Risico**

Een 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.*  
Het gaat hier 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.

(bron: Nota risicomanagement en weerstandsvermogen 2020-2023 gemeente Dalfsen).

### **Beheersmaatregel**

Elke maatregel gericht op het voorkomen of reduceren van een risico, dan wel het beperken van de impact op de organisatie of het beleid (bron: Nota risicomanagement en weerstandsvermogen 2020-2023 gemeente Dalfsen).

### **Integraal risicomanagement**

Het organisatie-breed stimuleren van risicobewustzijn en doorlopend beheren (in beeld brengen van) en beheersen van alle typen risico's (bron: Nota risicomanagement en weerstandsvermogen 2020-2023 gemeente Dalfsen).

### **Weerstandsvermogen**

Het weerstandsvermogen geeft de mate aan waarin de gemeente in staat is om financiële tegenvallers op te vangen zonder dat dit leidt tot een directe aanpassing van beleid (bron: Nota risicomanagement en weerstandsvermogen 2020-2023 gemeente Dalfsen).

### **Beschikbare weerstandscapaciteit**

Het geheel van beschikbare middelen waaruit tegenvallers bekostigd kunnen worden zonder dat de begroting en het beleid (direct) aangepast moeten worden (bron: Nota risicomanagement en weerstandsvermogen 2020-2023 gemeente Dalfsen).

### **Benodigde weerstandscapaciteit**

Het bedrag dat nodig is om de geïdentificeerde risico's in financiële zin af te dekken (bron: Nota risicomanagement en weerstandsvermogen 2020-2023 gemeente Dalfsen).

### **Monte Carlo-simulatie (begripsbepaling)**

Om het benodigd weerstandsvermogen te kunnen berekenen, maakt de gemeente Dalfsen gebruik van de Monte Carlo-simulatie. De Monte Carlo-simulatie is een (statistische) benadering waarbij niet één keer, maar vele malen het fysiek proces wordt gesimuleerd waardoor de uitkomst meer representatief is (risicosimulatie). De Monte Carlo-simulatie wordt vaak in wetenschappelijke toepassingen gebruikt. Bij de Monte Carlo-simulatie hanteert de gemeente de volgende drie uitgangspunten, namelijk:

- Het rekenen met maximumbedrag ingeschatte financieel gevolg;
- Het rekenen met een zekerheidspercentage van 90%;
- En het afronden van de uitkomst naar boven op een veelvoud van € 100.000.

## **1.5 Leeswijzer**

In dit document worden de bevindingen van de quickscan van het risicomanagement en weerstandsvermogen binnen de gemeente Dalfsen toegelicht. Deze leeswijzer biedt een overzicht van de inhoud en opbouw van het rapport.

In hoofdstuk 1 wordt de aanleiding voor deze quickscan beschreven, evenals de onderzoeksvragen en de methodiek die voor de uitvoering van de quickscan is gehanteerd. Daarbij worden de belangrijkste begrippen in dit rapport nader toegelicht. Dit hoofdstuk geeft inzicht in de context en de doelstellingen van de quickscan. In hoofdstuk 2 gaan we dieper in op de risicomanagementmethode en -systematiek die door de gemeente Dalfsen wordt toegepast (deelvraag 1). Daarnaast worden de keuzes en afwegingen die de gemeente heeft gemaakt met betrekking tot de gehanteerde werkwijze besproken (deelvraag 2). In hoofdstuk 3 wordt de inbedding van het risicomanagement binnen de ambtelijke organisatie belicht (deelvraag 3). Tevens staan in dit hoofdstuk de bevindingen van de quickscan of de informatie die door het college aan de raad wordt verstrekt een volledig, actueel en overzichtelijk beeld geeft van het risicomanagement en het weerstandsvermogen. Vanuit de doelstelling dat de raad een weloverwogen oordeel kan vormen over de risico's en kansen en de wijze waarop het college en de ambtelijke organisatie hiermee omgaan (deelvraag 4). In hoofdstuk 4 worden de voornaamste bevindingen uit een beperkte benchmark met andere gemeenten behandeld. Hoofdstukken 2 tot en met 4 bevatten daarmee het feitenrelaas van de quickscan. Vervolgens wordt in de conclusie (hoofdstuk 5) antwoord gegeven op de deelvragen en hoofdvraag van deze quickscan. Tot slot worden er in hoofdstuk 6 aanbevelingen gedaan aan de gemeente Dalfsen met betrekking tot het risicomanagement en het weerstandsvermogen.

## 2. Systematiek risicomanagement

Dit hoofdstuk gaat in op de risicomanagementmethode en -systematiek die de gemeente Dalfsen hanteert (deelvraag 1) en de keuzen en afwegingen die de gemeente heeft gemaakt ten aanzien van de gehanteerde werkwijze (deelvraag 2).

### 2.1 Inleiding

Conform het Besluit Begroting en Verantwoording gemeenten en provincies (BBV) dienen gemeenten en provincies in de jaarrekening een paragraaf over het weerstandsvermogen op te nemen. In deze paragraaf in de jaarrekening wordt ingegaan op de relatie tussen de risico's en de beschikbare weerstandscapaciteit. Het BBV schrijft geen vaste systematiek van risicomanagement voor. Iedere gemeente heeft hierin keuzevrijheid. De gemeente Dalfsen heeft haar kaders voor risicomanagement vastgelegd in de beleidsnota Risicomanagement en Weerstandsvermogen 2020-2023. Naast dit vereiste op grond van regelgeving is risicomanagement een actueel en cruciaal onderwerp binnen veel gemeenten, waaronder de gemeente Dalfsen.

Voor het berekenen van het weerstandsvermogen zijn diverse systematieken beschikbaar. In de onderstaande paragrafen wordt uiteengezet welke systematiek de gemeente Dalfsen hanteert, hoe deze systematiek in de praktijk wordt uitgevoerd en de keuzen en afwegingen die de gemeente daarbij heeft gemaakt.

### 2.2 Beschrijving systematiek

Sinds 2021 maakt de gemeente Dalfsen gebruik van de Monte Carlo-simulatie om het benodigde weerstandsvermogen te berekenen, een methodiek die breed wordt toegepast bij gemeenten. De Monte Carlo-simulatie is een statistische techniek die wordt ingezet in het risicomanagement om de mogelijke uitkomsten van een onzeker proces te modelleren. Door een groot aantal willekeurige scenario's te genereren, kunnen de waarschijnlijkheden van verschillende resultaten worden ingeschat. Dit stelt organisaties in staat om hun weerstandsvermogen te evalueren door inzicht te krijgen in potentiële risico's en de impact daarvan op financiële stabiliteit en operationele prestaties. Hierdoor kunnen ze beter voorbereid zijn op onverwachte gebeurtenissen en strategische beslissingen nemen met een duidelijker beeld van de risico's.

De Monte Carlo-analyse bij de gemeente wordt uitgevoerd volgens specifieke uitgangspunten:

- Rekening houden met het maximale bedrag van het ingeschatte financiële gevolg.
- Hanteren van een zekerheidspercentage van 90%.
- Afronden van de uitkomsten naar boven op een veelvoud van € 100.000.

Deze simulatie past de gemeente alleen toe op de risico's die in de top 10 van de gemeentelijke risico's staan. Deze top 10 wordt bepaald door de kans-klasse te vermenigvuldigen met de klasse van het financiële gevolg. Deze kans-klasse methode wordt verderop in hoofdstuk 2.3 nader toegelicht. Uiteindelijk resulteert dit in een geschatte totale impact van de top 10 risico's binnen een bepaalde bandbreedte. Voor het jaar 2023 is deze bandbreedte voor de gemeente Dalfsen bijvoorbeeld tussen € 3.443.000 en € 5.317.500.

De gemeente maakt voor het beheren en controleren van de risico's gebruik van Lias, een applicatie met verschillende functionaliteiten om planning en control te digitaliseren en online te presenteren. De risicomanagementmodule in Lias maakt het mogelijk om aan de hand van de kans dat het risico zich voordoet en het bedrag wat er (maximaal) mee gemoeid is, de financiële impact van al deze risico's te berekenen. Hierbij worden verschillende mogelijke combinaties van de ingevoerde variabelen doorgerekend, waarbij bijvoorbeeld ook rekening wordt gehouden met de kans dat alle genoemde 10 risico's zich tegelijkertijd voordoen. De risicomanagementmodule Lias maakt daarbij gebruik van de Monte Carlo-simulatie.

#### **Analyse interviews**

Uit de interviews blijkt dat zowel de concerncontroller als de senior-adviseur control (concerncontrol) zich regelmatig oriënteren op werkwijzen voor het berekenen van het weerstandsvermogen door andere gemeenten. Het doel van concerncontrol is om best practices te identificeren en mogelijke verbeteringen voor het risicomanagement binnen de gemeente Dalfsen te onderzoeken.

Ook blijkt dat binnen de organisatie niet iedereen die betrokken is bij het risicomanagement, op de hoogte is van de systematiek die de gemeente hanteert. Deze systematiek is nagenoeg alleen bekend bij de senior-adviseur control, die verantwoordelijk is voor het risicomanagement.

## 2.3 Proces

Bij het uitvoeren van gemeentelijk beleid worden dagelijks keuzes gemaakt. Deze keuzes zijn van invloed op het behalen van strategische, operationele en financiële doelstellingen. Vaak worden deze beslissingen onbewust genomen, waardoor risico's in de dagelijkse praktijk al effectief worden beheerst. Om inzicht te krijgen in hoe deze keuzes gemaakt worden, de relevante factoren die daarbij worden betrokken en de daarbij behorende risico's, is het essentieel om deze aspecten vooraf bewust te identificeren en te beheersen.

### Doelstellingen risicomanagement

In 2014 heeft de raad van de gemeente Dalfsen de nota "Beleid risicomanagement en weerstandsvermogen Gemeente Dalfsen" vastgesteld. Aan deze nota is vanaf 2014 uitvoering gegeven. Bij de invoering van het risicomanagement in 2014 zijn de volgende zeven doelstellingen geformuleerd:

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 de 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).

Sinds 2014 hebben zich diverse ontwikkelingen voorgedaan die aanleiding gaven tot de actualisatie van de nota uit 2014. Begin 2020 is een evaluatie van de nota uitgevoerd, waarbij verschillende gesprekken met interne stakeholders hebben plaatsgevonden. Op basis van deze evaluatie en de gevoerde gesprekken is een nieuwe beleidsnota opgesteld. Uiteindelijk heeft de gemeenteraad op 20 april 2020 de beleidsnota "Risicomanagement en Weerstandsvermogen 2020-2023" vastgesteld. Met deze nota zet de gemeente het beleid van de nota: "Beleid en weerstandsvermogen Gemeente Dalfsen 2014" grotendeels voort. De nota bevat het beleid dat de gemeente Dalfsen hanteert om haar risico's te beheren en dient als basis voor de paragraaf weerstandsvermogen in de begroting en het jaarverslag. Naast de definitie van begrippen stelt dit beleid kaders voor de reikwijdte en toepassing van risicomanagement binnen de gemeente Dalfsen, evenals het handelen van het bestuur en de medewerkers.

De zeven doelstellingen voor risicomanagement die in 2014 zijn geformuleerd, zijn ook in 2020 geëvalueerd. Met uitzondering van doelstelling drie worden alle doelstellingen voortgezet. De aanpassing van punt drie betreft het verbreden van risicomanagement van een puur financiële focus naar integraal risicomanagement, waarbij de gemeente aandacht heeft voor alle typen risico's, zoals ook bestuurlijke, juridische, imago- en frauderisico's. Hoewel deze risico's niet altijd direct een financiële impact hebben, kunnen ze op termijn wel grote gevolgen hebben voor de gemeente.

### Risicomanagement proces

Deze doelstellingen moeten worden gerealiseerd in de effectuering van het risicomanagement. Het proces van het risicomanagement in de gemeente Dalfsen bevat meerdere 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 onderstaande stappen resulteren in een integraal risicoprofiel van de gemeentelijke organisatie.

#### Stap 1: Risico-identificatie

Binnen het risicomanagement proces worden eerst de risico's geïnventariseerd. Deze inventarisatie vindt twee keer per jaar plaats onder eindverantwoordelijkheid van de concerncontroller, uitgevoerd door de senior-adviseur control. De twee momenten betreffen de opstelling van de begroting en de opstelling van de jaarstukken. In beide planning & control documenten is het opnemen van de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing verplicht op basis van commissie BBV.

De inventarisatie bij de begroting vormt de basis en omvat een gedetailleerde analyse van de aanwezige en verwachte risico's per organisatie-eenheid. Tijdens deze fase overlegt de senior-adviseur control met

budgethouders en teamleiders om een breed scala aan risico's te identificeren. Dit gebeurt zonder gebruik te maken van eerdere risico-overzichten zodat jaarlijks in elk geval eenmaal per jaar een 'van scratch af aan' opstelling van risico's wordt gemaakt. Vervolgens wordt de risicolijst van het voorgaande jaar door de senior-adviseur control geraadpleegd om na te gaan of de eerder geïdentificeerde risico's nog steeds relevant zijn. Deze aanpak is erop gericht te voorkomen dat teamleiders zich laten leiden door bestaande risicolijsten, wat in de overtuiging van concerncontrol een verfrissende en actuele risicoanalyse bevordert.

Daarnaast gaat de senior-adviseur control periodiek in gesprek met zowel de MT-leden als de individuele collegeleden. Dit zorgt voor een actueel en uitgebreid overzicht van de risico's binnen het college, waardoor een breder inzicht ontstaat in de risicosituatie van de organisatie.

In de aanloop naar oplevering van de jaarstukken wordt de risicolijst, zoals vastgesteld bij de begroting, opnieuw beoordeeld. Vanwege de relatief korte tijdspanne tussen de oplevering van de begroting en de jaarstukken vindt er echter geen organisatiebrede risico-inventarisatie plaats tijdens de risico-inventarisatie van de jaarstukken. De uitgebreide risico-inventarisatie vindt alleen plaats tijdens de begroting. De senior-adviseur control voert deze beoordeling grotendeels zelf uit en overlegt met teamleiders om na te gaan of de risico's nog steeds actueel zijn. In de praktijk blijkt dat aanpassingen voornamelijk gericht zijn op beheersmaatregelen in plaats van op de risico's zelf. Uit de praktijk blijkt dat de risico's over het algemeen onveranderd blijven. Conform de beleidsnota Risicomanagement en Weerstandsvermogen 2020-2023 worden aanpassingen van het weerstandsvermogen uitsluitend bij de begroting doorgevoerd en niet bij de jaarstukken. De handelwijze is dus in overeenstemming met het beleidskader.

Naast de reguliere planning & control documenten is er door het jaar heen ook aandacht voor risico's. Voor projecten (met aanzienlijke risico's) vindt overleg plaats om deze risico's te identificeren en voorstellen te doen over risicobeheersing. Deze risico's worden expliciet meegenomen in de besluitvorming (aparte paragraaf in het raadsvoorstel). Het risicoprofiel weegt mee in de keuze om een project al dan niet uit te voeren.

Het onderscheid tussen verantwoordelijkheden binnen het risicomanagementproces is duidelijk vastgelegd in de beleidsnota Risicomanagement en Weerstandsvermogen 2020-2023. Teamleiders, strategische adviseurs en financieel adviseurs dragen de inhoudelijke verantwoordelijkheid voor risicomanagement, terwijl concerncontrol (senior-adviseur en concerncontroller) systeemverantwoordelijk is voor het proces zelf. Risico's worden uiteindelijk door de senior-adviseur vastgelegd in de applicatie Lias, wat zorgt voor een gestructureerde en overzichtelijke documentatie van de risicobeoordelingen en -beheersmaatregelen.

#### Stap 2: Risicoanalyse: kwantificeren van risico's

Voor het kwantificeren van de risico's in stap 2 van het risicomanagementproces, overlegt de senioradviseur control met de budgethouders en teamleiders, waarbij zowel de waarschijnlijkheid van het optreden ervan als de mogelijke gevolgen worden geanalyseerd. Dit gebeurt door de kans en het gevolg van elk risico te beoordelen en te vermenigvuldigen volgens de formule  $p \cdot q$ , waarbij 'p' staat voor de kans en 'q' voor het gevolg. Hierbij wordt het referentiebeeld, zoals onderstaand is weergegeven in de kans tabel, gebruikt als leidraad voor de inschatting. De kans op het voordoen van een risico wordt door concerncontrol ingedeeld in vijf klassen op basis van onderstaande referentiebeelden.

Kans:

Klasse	Referentiebeelden	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
0	Geen geldgevolgen
1	$x < € 38.000$ < 0,05% van begroting
2	$€ 38.000 < x > € 153.000$ 0,05 – 0,2% van begroting
3	$€ 153.000 < x > € 383.000$ 0,2 – 0,5% van begroting
4	$€ 383.000 < x > € 756.000$ 0,5 – 1% van begroting
5	$x > € 756.000$ > 1% van begroting

Vervolgens wordt voor elk risico een risicoscore berekend door de klassen van kans en gevolg met elkaar te vermenigvuldigen, resulterend in een getal tussen 1 en 25. Dit getal vertegenwoordigt de 'bruto-risicoscore', wat de omvang van het risico aanduidt exclusief de effectiviteit van eventuele beheersmaatregelen. Tegelijkertijd wordt, tijdens dit proces, door concerncontrol de beheersmaatregelen geïdentificeerd die gericht zijn op het voorkomen, reduceren of beperken van de impact van deze risico's op de organisatie.

Het objectief bepalen van de financiële impact van risico's ervaren de senior-adviseur control en de concerncontroller als een uitdaging. Risico's hebben betrekking op toekomstige gebeurtenissen, waarvan de uitkomst onzeker is. Het voorspellen van financiële gevolgen op lange termijn is daarom inherent moeilijk. Om deze reden raadplegen zij interne experts om gezamenlijk tot een zo objectief mogelijke bepaling van de financiële impact te komen. De financiële adviseurs (van de afdeling financiën) zijn niet direct betrokken bij deze specifieke inschatting en beoordeling van risico's binnen het proces van risicomangement.

#### Stap 3: Risicobeoordeling: risico's prioriteren

De derde stap in het proces van risicomangement voor de gemeente Dalfsen omvat de risicobeoordeling. Hierbij ligt de nadruk op het zorgvuldig naast elkaar zetten en prioriteren van risico's. Centraal in deze stap staat het gebruik van risicoscores, die helpen bij het identificeren van risico's die het meest cruciaal zijn voor effectief risicomangement binnen Dalfsen.

Het simpelweg prioriteren op basis van risicoscore kan leiden tot vertekeningen. Dit komt doordat een risico met een hoge kans en een hoge gevolgklasse automatisch bovenaan de prioriteitenlijst kan komen te staan, terwijl dit niet noodzakelijk het risico met de grootste (financiële) impact hoeft te zijn. Bijvoorbeeld, een risico met een lage kans maar met een zeer ernstig gevolg kan in werkelijkheid aanzienlijk meer impact hebben dan een risico met een hoge kans maar met minder ernstige gevolgen.

Om deze vertekeningen te verminderen en een nauwkeuriger beeld te verkrijgen, is het van belang voor de gemeente Dalfsen om risico's te kwantificeren. Door risico's te kwantificeren wordt de potentiële impact ervan beter in kaart gebracht, wat essentieel is voor een goed gefundeerde besluitvorming in risicobeheersing. Dit proces van kwantificering draagt bij aan een meer betrouwbaar inzicht in de daadwerkelijke risico's en maakt het mogelijk om de benodigde weerstandscapaciteit adequaat te bepalen. Het inzicht in de benodigde weerstandscapaciteit is cruciaal voor het handhaven van een passend niveau van weerstandsvermogen om de geïdentificeerde risico's op te kunnen vangen.

#### Stap 4 en 5: Beheersmaatregelen ontwerpen en uitvoeren

In de vierde en vijfde stap van het risicomangementproces worden beheersmaatregelen geïdentificeerd en geïmplementeerd nadat de risico's in kaart zijn gebracht. Het doel van deze maatregelen is om de kans of het gevolg van de risico's zodanig te beïnvloeden dat de effecten, wanneer die zich voordoen, door de organisatie kunnen worden gedragen.

Hierbij is het essentieel altijd een afweging te maken tussen de kosten van een beheersmaatregel en het effect dat met de maatregel wordt bereikt. Deze afweging kan resulteren in verschillende strategieën:

1. Accepteren: Het risico wordt aanvaard en het beleid wordt uitgevoerd zoals gepland.
2. Reduceren: De kans of het effect van het risico wordt beperkt of voorkomen.
3. Vermijden: Het beleid wordt zodanig gewijzigd dat het risico wordt vermeden.
4. Verleggen: Het risico wordt bij een ander neergelegd, bijvoorbeeld door het te verzekeren of door taken uit te besteden.

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

### Stap 6: Evaluatie & rapportage

Het evalueren en rapporteren van risico's binnen het risicomanagementproces is een cruciale stap die waarborgt dat potentiële bedreigingen continu onder de aandacht blijven en effectief worden beheerd. Dit proces vereist gestructureerde aandacht gedurende het hele jaar, waarbij vooraf vastgestelde momenten en methoden voor rapportage worden gehanteerd om consistentie en volledigheid te waarborgen.

Binnen de planning & controlcyclus van Dalfsen rapporteert het college twee keer per jaar over de risico's en het weerstandsvermogen. Dit gebeurt zowel in de begroting als in de jaarstukken, conform de voorschriften van het BBV. De rapportage omvat een toelichting op het proces, een overzicht van de top 10 financiële en strategische risico's, de benodigde en beschikbare weerstandscapaciteit, een oordeel over het weerstandsvermogen, een terugblik op eerdere risico's en trends, en het beleid voor de komende jaren.

Voor een gestructureerde aanpak van strategische risico's wordt binnen de gemeente Dalfsen gebruik gemaakt van onderstaand format in de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing. Dit format omvat de thema's: risicogebeurtenis, oorzaak, mogelijk gevolg, en beheersmaatregel, waarbij financiële risico's apart worden belicht om een vertaling naar het benodigde weerstandsvermogen te kunnen maken.

Thema	Risicogebeurtenis	Oorzaak	Mogelijk gevolg	Beheersmaatregel
Onderwerp	Omschrijving van het risico	Oorzaak van het risico	Aangegeven wat de gevolgen kunnen zijn, op moment dat een risico zich daadwerkelijk voordoet	Benoemen of en zo ja welke beheersmaatregel of maatregelen genomen kunnen worden.

Binnen de rapportages kan er volgens de beleidsnota Risicomanagement en Weerstandsvermogen 2020-2023 overlap zijn tussen strategische en financiële risico's. Het afzonderlijk in beeld brengen van financiële risico's is noodzakelijk om het benodigde weerstandsvermogen correct te bepalen.

Elk college- en raadsvoorstel van de gemeente bevat een risicoparagraaf. Voordat deze voorstellen naar het college (en door naar de raad) gaan, worden de stukken gecontroleerd door de concerncontroller en de afdeling Financiën, die evalueren of het voorstel in lijn is met de financiële verordening, het activerings- en afschrijvingsbeleid, de nota reserves en voorzieningen, de juistheid van de gemelde dekkingsmogelijkheden en in overeenstemming is met andere financieel beleidskaders. De algemeen directeur/gemeentesecretaris beoordeelt ook deze voorstellen om uiteindelijk ervoor te zorgen dat bestuurders (college en raad) goed geïnformeerd zijn voor besluitvorming. Of de teamleiders deze check ook doen is niet expliciet nagevraagd.

Historisch gezien heeft de gemeente Dalfsen weinig effectuering van risico's ervaren. Dit beeld wordt gedeeld door raadsleden, college en ambtelijke organisatie. Evaluaties vinden dan ook minder frequent plaats. Raadsleden ervaren wel dat zij periodiek inzicht krijgen in de risico's en worden naar hun mening tijdig geïnformeerd wanneer er sprake is van een tegenvaller. Deze ervaring wordt breed gedragen door de raadsleden. Aangezien de gemeente meestal financiële meevallers heeft, is er weinig zorg en komt het voor dat er weinig actieve betrokkenheid van raadsleden is met betrekking tot het beoordelen van risico's, de noodzaak lijkt er niet te zijn.

Uit de interviews bleek dat het grootste risico van de afgelopen jaren voornamelijk betrekking heeft gehad op de jeugdzorg. Hierop is aanzienlijk bezuinigd, terwijl inherent aan het karakter van de open-einde regeling hogere risico's het gevolg kunnen zijn. Dit is overigens steeds opgenomen in de risicoparagraaf van begroting en jaarstukken.

Een ander specifiek punt van aandacht binnen de raad zijn de risico's bij grondexploitaties. Als voorbeeld is genoemd dat de gemeente streeft naar de bouw van betaalbare woningen, in een tijd waar sprake is van veel onzekerheid over de kosten. Dit heeft geleid tot regelmatig debatteren over keuzes en risico's. Deze debatten ervaren raadsleden als essentieel voor het nemen van beslissingen op basis van goede informatie en het beheersen van risico's binnen de grondexploitaties.

Uit de gesprekken komen meerdere perspectieven naar voren over hoe geïnterviewden (zowel ambtelijk als raadsleden) de risico-bereidheid van de gemeente Dalfsen ervaren. Het merendeel van de geïnterviewden beschouwt de gemeente als risicomijdend, wat volgens hen blijkt uit de hoge weerstandsratio. Dit wordt ook gezien als een teken van behoudendheid in het uitvoeren van projecten en opgaven. Volgens deze groep zou de gemeente meer risico kunnen nemen, zo ook aan de inkomstenkant. Het overige deel van de geïnterviewden bestempelen de risico-bereidheid als voorzichtig in plaats van risicomijdend. Onder deze groep wordt onder andere verwezen naar de voorbereiding op grote projecten waarvoor nu wordt gespaard.

Volgens één van de geïnterviewden is een mogelijke stap - in de richting van verbetering van het risicobewust handelen en nemen van verantwoordelijkheid - de implementatie van zero based budgeting. Zero-based budgettering is een budgetteringstechniek waarbij alle uitgaven voor een nieuwe periode of een nieuw jaar vanaf nul moeten worden verantwoord, in plaats van te beginnen met het vorige budget en dat zo nodig aan te passen. Naar de mening van betrokkene zou dit teamleiders en budgethouders bewuster maken van hun financiële verantwoordelijkheden. Diens idee is dat door het verantwoorden van uitgaven en het opstellen van doelstellingen, er een grotere bewustwording wordt gecreëerd omtrent het beheer van middelen.

### 3. Risicomanagement en weerstandsvermogen

Dit hoofdstuk gaat in op de inbedding van het risicomanagement in de ambtelijke organisatie (deelvraag 3) en de volledigheid, actualiteit en overzichtelijkheid van de verstrekte informatie rondom risicomanagement en weerstandsvermogen van het college aan de raad. Dit laatste is gericht op het faciliteren van de raad om tot een oordeel te kunnen komen over risico's of kansen en over de manier waarop het college en de ambtelijke organisatie daarmee omgaan (deelvraag 4).

#### 3.1 Inbedding van het risicomanagement in ambtelijke organisatie

Voornamelijk de senior adviseur control (onder eindverantwoordelijkheid van de concerncontroller) houdt zich bezig met het risicomanagement en weerstandsvermogen in de gemeente Dalfsen. Uit deze quickscan komt naar voren dat concerncontrol van de gemeente Dalfsen het risicoprofiel als vrij overzichtelijk en niet bijzonder beschouwt. Er hebben zich in de afgelopen jaren geen grote risico's voorgedaan. Desondanks wordt door meerdere geïnterviewden geïnterviewden signaleerd dat de gemeente nog niet volledig risicobewust is. Concerncontrol benadrukt het belang van risicobewustzijn binnen de organisatie. Zij geven desgevraagd de voorkeur aan een systeemloze benadering waarin iedereen zich bewust is van de risico's, boven een systeem op concernniveau zonder dat het daadwerkelijk leeft binnen de organisatie. Het draait volgens hen meer om houding en gedrag. Ondanks het huidige risicobewustzijn bij sommige medewerkers, waarbij zelfsturing en verantwoordelijkheid centraal staan, moet concerncontrol vaak persoonlijk langsgaan bij collega's om risico's te inventariseren. Het vanuit de organisatie actief melden van risico's bij concerncontrol is nog geen usance.

Daarbij is de organisatie van de gemeente Dalfsen relatief jong en heeft de organisatie intern te maken met veel uitstroom, doorstroom en instroom van personeel. Meerdere ambtenaren zijn doorgestroomd naar een hogere functie. Een groot aantal teamleiders zijn recent in deze functie gestart. Door de directie wordt onderkend dat het noodzakelijk is deze nieuwe collega's (in hun nieuwe functie) in te werken op het gebied van risicomanagement en hen te begeleiden bij het invullen van hun verantwoordelijkheid hieromtrent. Zo moet volgens een geïnterviewde meer aandacht worden besteed aan bewustwording van risico's. Hierbij wordt niet alleen bedoeld op financiële risico's maar juist ook op risico's op het gebied van privacy en informatieveiligheid.

Daarnaast blijkt dat de afdeling financiën beperkt wordt betrokken bij het risicomanagement. De rol van financiën is niet meer dan, zoals alle teamleiders, het meedenken over team-specifieke risico's. Daarnaast speelt de afdeling financiën geen rol bij het risicomanagement van de gemeente als geheel. Zij reviewt de conceptjaarrekening en bekijkt de collegevoorstellen, maar niet specifiek op de risico's. Financiën is niet betrokken bij het opstellen van de risico's tijdens de begroting of actualisatie tijdens de jaarstukken.

Hoewel het risicoprofiel van de gemeente Dalfsen momenteel als overzichtelijk wordt gezien, is er behoefte aan een versterking van verantwoordelijkheden op dit punt. Een beter risicobewustzijn en proactieve houding ten aanzien van risicomanagement zijn essentieel om toekomstige uitdagingen aan te gaan en om een solide basis te leggen voor de groei en ontwikkeling van de organisatie.

#### 3.2 Informatievoorziening aan de raad

In deze paragraaf komt de informatievoorziening aan de raad aan de orde. In de nota 'Risicomanagement en Weerstandsvermogen 2020-2023' (vastgesteld door de Raad in begin 2020) van gemeente Dalfsen wordt een toelichting gegeven op de gewenste rol en verantwoordelijkheden van de gemeenteraad. Deze rol wordt gedefinieerd als:

- de gemeenteraad stelt het gemeentelijk beleid risicomanagement en weerstandsvermogen vast; en
- de gemeenteraad stelt de begroting en rekening, met daarin de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing vast.

Het is van belang dat de gemeenteraad zich bewust is van de risico's die spelen binnen de gemeente Dalfsen zodat hij zowel goed inzicht heeft in de ontwikkeling van de reserves als ook kan sturen hoe de bestemmingsreserves ingezet kunnen worden. Het is dan ook essentieel dat de gemeenteraad tijdig en volledige informatie krijgt omtrent deze risico's. Uit het interview met de raadsleden is gebleken dat de raadsleden ervaren dat zij tijdig over de risico's worden geïnformeerd op een aantal vastgestelde momenten. Bij urgente risico's ervaren de raadsleden dat zij adequaat worden ingelicht door het college.

De informatievoorziening aan de raad met betrekking tot risico's gebeurt op drie manieren:

1. Via de reguliere planning & controldocumenten: begroting en jaarstukken in de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing;
2. Via de raadsvoorstellen die een risicoparagraaf bevatten waarin wordt ingegaan op de specifieke risico's die verbonden zijn aan het onderwerp van het raadsvoorstel; en
3. Via 'actieve informatieplicht': het college informeert de raad buiten raadsvoorstel of planning & controldocumenten om, indien er zich een actuele ontwikkeling voordoet die gepaard gaat met risico's.

Ad 1.

Om de controlerende rol optimaal uit te kunnen oefenen, moet de informatie die de raad ontvangt in het kader van risicomanagement van voldoende kwaliteit zijn. De informatie moet tijdig, volledig, juist en bruikbaar zijn. Uit het interview met de raadsleden is gebleken dat enkele raadsleden de paragraaf risico's in de raadsvoorstellen beperkt vinden. Volgens deze raadsleden staat de informatie wel praktisch omschreven, maar is dit vrij kort. De raadsleden zien bijvoorbeeld niet wat de inschatting van kans en impact van het risico is. De raadsleden zouden dit wel graag willen zien door bijvoorbeeld een omschrijving van de wijze waarop beide maatstaven uitpakken voor het betreffende risico. Wel gaven zij aan dat de informatie die in de paragraaf wordt vermeld duidelijk is. Het blijkt een afweging rondom mate van detaillering.

Ad 2.

De opbouw van de risicoparagraaf in raadsvoorstellen komt niet overeen met de opbouw van de risicoparagraaf in de planning & controldocumenten. De auteur van het raadsvoorstel neemt vormvrij en naar eigen inzicht de informatie op in het stuk. De systematiek die in de planning & controldocumenten wordt gehanteerd, wordt niet gehanteerd in raadsvoorstellen.

Ad 3.

Bij urgente risico's/tegenvallers worden de raadsleden naar eigen zeggen tijdig geïnformeerd door het college. Verder gaven de raadsleden aan dat gemeente Dalfsen bijna nooit te maken heeft met een tegenvaller. De urgente risico's, wanneer deze zich voordoen, worden naar de mening van de raadsleden tijdig, toegankelijk en volledig met hen gedeeld. Sommige raadsleden gaven verder aan dat de financiële situatie en de positieve resultaten van de jaarrekeningen van Dalfsen weinig aanleiding geven tot het voeren van een scherpe discussie ten aanzien van risico's en de mate waarin die worden geaccepteerd. Zij kunnen zich voorstellen dat de aandacht voor risicomanagement bij raadsleden aanmerkelijk hoger zou liggen als de ervaring met (de effectuering van) risico's negatiever zou zijn dan wel als de financiële situatie nijpender zou zijn. Doordat het op financieel gebied goed gaat met gemeente Dalfsen en er nooit echte tegenvallers zijn, ervaren enkele raadsleden dat zij zelf ook niet altijd diepgaand naar de risico's hoeven te kijken.

Uit de interviews blijkt dat de gemeente een voorzichtige tot risicomijdende houding aanneemt. De raad, het college en de organisatie hanteren grosso modo dezelfde lijn. Een specifiek onderwerp dat hierbij aan de orde is gesteld zijn de samenwerkingsverbanden waaraan gemeente Dalfsen deelneemt. Juist om risico's te beperken zijn samenwerkingsverbanden opgezet of wordt daaraan deelgenomen (ook de wettelijk verplichte samenwerkingsverbanden kennen hun oorsprong in onder andere het beperken van risico's). Hierbij is de intentie om bepaalde risico's op voorhand af te dekken (zoals bijvoorbeeld samenwerkingsverband ONS), omdat de gemeente deze risico's zelfstandig niet kan dragen. Deze samenwerkingen brengen specifieke expertises binnen, wat een bewuste strategie is van de gemeente. Samenwerkingsverbanden helpen het risicoprofiel te beheren; een groot deel van de risico's wordt door deze partners gedragen (waarbij de deelnemende gemeenten/provincie natuurlijk wel gezamenlijk risicodragend zijn). Dit maakt het risicoprofiel dragelijk voor Dalfsen als relatief kleine gemeente. Hoewel samenwerkingsverbanden op het eerste gezicht veel geld kosten, is de inschatting dat deze aanpak waarschijnlijk kostenefficiënter is dan wanneer de gemeente deze risico's autonoom zou moeten beheersen.

In het risicomanagementproces wordt de gemeenteraad niet expliciet betrokken bij hoe risico's precies worden afgedekt. Een uitzondering hierop zijn specifieke projecten zoals grondexploitaties, waarbij de raad vaak expliciet de risico's en de bijbehorende beheersmaatregelen bespreekt. Geïnterviewden gaven ook aan dat het belangrijk is om alert te zijn op de zogenaamde "fuiik" waar de gemeente in terecht kan komen, wat betekent dat een initiële stap noodgedwongen leidt tot vervolgstappen en toenemende risico's, zonder dat er nog feitelijke keuzemogelijkheden zijn. In dezelfde lijn is ook precedentwerking een

belangrijk punt van aandacht: een eerste/initiële keuze kan betekenen dat later in de tijd het risico toeneemt omdat in lijn met die keuze ook nieuwe situaties op dezelfde wijze behandeld moeten worden.

Als het gaat over de afweging om risico's te verminderen (beheersmaatregelen te treffen), wordt de raad vaak niet expliciet geïnformeerd. In raadsvoorstellen is doorgaans al een keuze gemaakt en de afweging die daaraan voorafging wordt meestal niet opgenomen. De raadsleden geven desgevraagd aan ook niet de behoefte te hebben om alle details te kennen. De mate van informatievoorziening aan de raad is overigens afhankelijk van de omvang van het risico: bij een risico van bijvoorbeeld 100 miljoen euro wil de raad veel weten, terwijl bij een risico van 5.000 euro er weinig behoefte is aan gedetailleerde informatie. Een specifiek grensbedrag is hiervoor niet geformaliseerd.

### 3.3 Weerstandsvermogen

Volgens de Commissie BBV zijn gemeenten verplicht een paragraaf over weerstandsvermogen en risicobeheersing op te stellen. Het weerstandsvermogen geeft inzicht in de mate waarin de gemeente Dalfsen in staat is de financiële gevolgen van onvoorziene bedrijfsmatige tegenvallers op te vangen. Aangezien alle verwachte structurele kosten zijn opgenomen in de begroting, richt het weerstandsvermogen zich voornamelijk op risicobeheersing. Deze paragraaf biedt een financiële vertaling van risico's naar het weerstandsvermogen en beoordeelt de verhouding van financiële kengetallen.

#### 3.3.1 Weerstandsvermogen

Het weerstandsvermogen van de gemeente Dalfsen bestaat uit middelen en mogelijkheden om niet-begrote kosten te dekken. Dit vermogen toont of de gemeente financiële tegenvallers kan opvangen zonder directe beleidsaanpassingen.

Om het weerstandsvermogen te beoordelen wordt de benodigde weerstandscapaciteit afgezet tegen de beschikbare weerstandscapaciteit. De beschikbare weerstandscapaciteit is het geheel van beschikbare middelen waaruit tegenvallers bekostigd kunnen worden zonder dat de begroting en het beleid (direct) aangepast moet worden.

Commissie BBV (Besluit begroting en verantwoording) maakt daarbij onderscheid tussen incidentele en structurele weerstandscapaciteit. Incidentele weerstandscapaciteit verwijst naar het vermogen om onverwachte incidentele tegenvallers op te vangen zonder invloed op de continuïteit van taken. Deze capaciteit omvat:

- De algemene reserve en bestemmingsreserves die herzien kunnen worden.
- Onvoorziene uitgaven in de begroting zonder toegewezen bestemming.
- Stille reserves die op korte termijn materieel gemaakt kunnen worden.

Structurele weerstandscapaciteit betreft het vermogen om onverwachte tegenvallers structureel op te vangen binnen de lopende begroting zonder de uitvoering van bestaande taken te beïnvloeden. Dit omvat:

- De onbenutte belastingcapaciteit.
- Bezuinigingsmogelijkheden die nog niet in de begroting en meerjarenramingen zijn opgenomen.
- Cumulatief geraamde onvoorziene uitgaven.

De onbenutte belastingcapaciteit wordt berekend door de maximale door het Rijk vastgestelde aanvaardbare OZB-tarieven (art. 12 norm) te vergelijken met de gemeentelijke tarieven. Het verschil tussen de werkelijke en de aanvaardbare belastingopbrengst vertegenwoordigt de structurele weerstandscapaciteit. De onbenutte belastingcapaciteit wordt meegenomen deels omdat het altijd al werd gedaan en doordat het een middel is om extra inkomsten te genereren. Hier biedt commissie BBV ook de ruimte voor. Gemeenten gaan wisselend om met het meenemen van de onbenutte belastingcapaciteit als onderdeel van de beschikbare weerstandscapaciteit.

De beoordeling van het weerstandsvermogen geschiedt door de benodigde weerstandscapaciteit af te zetten tegen de beschikbare weerstandscapaciteit. De ratio van het weerstandsvermogen wordt als volgt berekend:

*Ratio weerstandsvermogen: beschikbare weerstandscapaciteit/benodigde weerstandscapaciteit*

Om het weerstandsvermogen te kunnen beoordelen, wordt gebruik gemaakt van onderstaande waarderingstabel. Deze waarderingstabel (van het Nederlands Adviesbureau voor Risicomanagement) wordt door alle gemeentes in Nederland gehanteerd.

Rating weerstandsvermogen	Ratio weerstandsvermogen	Betekenis
<b>A</b>	> 2	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>	> 0,6	Ruim onvoldoende

De ontwikkeling van de weerstandsratio van de gemeente Dalfsen is weergegeven in de onderstaande tabel. Hierbij is er onderscheid gemaakt tussen begroot en wat er uiteindelijk is uitgekomen in de jaarrekening.

Jaar	Weerstandsvermogen ratio begroot	Weerstandsvermogen ratio jaarrekening
<b>2019 - 2020</b>	4,9	-
<b>2020 - 2021</b>	5,3	5,8
<b>2021 - 2022</b>	6,2	6,3
<b>2022 - 2023</b>	6,1	4,4

Uit de analyse van de weerstandsratio voor het jaar 2023 blijkt dat deze uitkomt op 4,4. De gemeente Dalfsen hanteert een streefcijfer voor de weerstandsratio van minimaal 2,0, wat volgens de hierboven weergegeven waarderingstabel als "uitstekend" wordt aangemerkt. De huidige ratio van 4,4 plaatst de gemeente Dalfsen in de hoogste categorie van deze tabel en overtreft ruimschoots de gestelde norm. Hiermee voldoet het weerstandsvermogen ruimschoots aan de doelstelling van de gemeente.

Echter, de extreem hoge ratio roept de vraag op of de gemeente mogelijk te veel reserves aanhoudt, wat zou kunnen wijzen op inefficiënt gebruik van beschikbare middelen. Er wordt in Dalfsen dus gestreefd naar een ratio die ver boven de norm van het Nederlands Adviesbureau voor Risicomanagement ligt. Gemeenten hanteren doorgaans een streefwaarde tussen 1 en 1,4 of tussen 1,4 en 2, wat ook voor een gemeente als Dalfsen overwogen kan worden. Het weerstandsvermogen is een politieke indicator, maar een dergelijke vermogenspositie kan ook de doelmatigheid van de balans tussen inkomsten en maatschappelijke opgaven ter discussie stellen.

Vanuit de interviews is naar voren gekomen dat binnen de gemeente, zowel op ambtelijk als bestuurlijk niveau, er discussie is over deze hoge weerstandsratio. Sommige fracties stellen dat de gemeente risicomijdend opereert en daardoor meer reserves aanhoudt dan noodzakelijk, wat suggereert dat er meer wordt opgevraagd dan benodigd. Andere fracties voelen zich veiliger met de hoge reserves, gezien de grotere projecten die op de planning staan. De gemeenteraad heeft er bewust voor gekozen om de begroting terughoudend in te schatten, vooral omdat men anticipeert op mogelijke negatieve beslissingen van het Rijk met betrekking tot het gemeentefonds.

Deze uiteenlopende standpunten binnen de gemeente geven aan dat er behoefte is aan een balans tussen financiële zekerheid en doelmatig gebruik van middelen. Een verdere analyse en discussie over de optimale hoogte van de weerstandsratio zou kunnen bijdragen aan een efficiënter en effectiever financieel beleid voor de gemeente Dalfsen.

## 4. Benchmark vergelijkbare gemeentes

Dit hoofdstuk gaat in op de vraag hoe het risicomanagement en het weerstandsvermogen zich verhoudt tot vergelijkbare gemeentes (deelvraag 5).

In een beperkte benchmark met andere gemeentes is informatie verzameld over de benadering van risicomanagement en weerstandsvermogen bij deze gemeentes. Hiertoe zijn de jaarstukken van 2022 (en waar mogelijk 2023) en de programmabegroting van 2024 geanalyseerd. De benchmark omvatte vijf gemeentes met een vergelijkbaar aantal inwoners (25.000-50.000), die qua financiële situatie vergelijkbaar zijn met de gemeente Dalfsen. Dit is gebaseerd op de BDO-benchmark Nederlandse Gemeentes 2024, "Onbalans taken en middelen bedreigt slagkracht gemeentes," gepubliceerd in januari 2024. In deze benchmark staat Dalfsen op nummer 47. De aangrenzende gemeentes in de ranglijst zijn Noordwijk (44), Brunssum (45), Papendrecht (46), Ooststellingwerf (48) en Sint-Michielsgestel (49).

Het gewogen gemiddelde refereert aan:

- Solvabiliteit
- Netto schuldquote (gecorrigeerd)
- Grondexploitatie
- Structurele exploitatieruimte
- Belastingcapaciteit

Dit zijn de financiële kengetallen zoals die door het Besluit Begroting en Verantwoording verplicht zijn gesteld om te rapporteren. Deze kengetallen worden geacht (in combinatie) een goede duiding te zijn voor de mate waarin de gemeente financieel gezond is. Hierbij ontbreekt overigens de ratio van het weerstandsvermogen (benodigde weerstandscapaciteit in relatie tot beschikbare weerstandscapaciteit).

Een opvallend resultaat van de benchmark is dat de geselecteerde gemeentes een lagere gewenste weerstandsratio hanteren. Beleidsstukken van deze gemeentes laten zien dat zij een weerstandsratio tussen 1,0 en 1,6 (categorie voldoende/ruim voldoende) als minimaal hanteren, terwijl gemeente Dalfsen een ratio van minimaal 2,0 (uitstekend) aanhoudt. Dit impliceert dat Dalfsen aanzienlijk voorzichtiger is in haar risicomanagement en weerstandsvermogen in vergelijking met de andere gemeentes, aangezien zij streeft naar een 'uitstekend' weerstandsratio. Deze conclusie wordt ondersteund door interviews waarin werd aangegeven dat voorzichtigheid diepgeworteld is in de organisatie en cultuur van gemeente Dalfsen.

Daarnaast valt op dat de daadwerkelijke weerstandsratio van de vijf benchmarkgemeentes aanzienlijk lager is, variërend tussen 1,6 en 2,7, dan de ratio van 4,4 van de gemeente Dalfsen. Dit verschil is grotendeels toe te schrijven aan de hogere beschikbare weerstandscapaciteit, oftewel de financiële reserves, van Dalfsen in vergelijking met de benchmarkgemeentes. De benodigde weerstandscapaciteit van Dalfsen is echter vergelijkbaar met die van de andere gemeentes. Dit bevestigt het beeld dat de hoge weerstandsratio van Dalfsen voornamelijk voortkomt uit een sterke vermogenspositie.

Een derde opvallend inzicht is dat de andere gemeentes uit de benchmark de onbenutte belastingcapaciteit niet meenemen in de berekening van de beschikbare weerstandscapaciteit. Zij stellen in hun beleidsstukken dat de beschikbare weerstandscapaciteit wordt bepaald door de algemene reserves die direct kunnen worden ingezet, waarbij de onbenutte belastingcapaciteit buiten beschouwing blijft omdat deze niet direct beschikbaar is. De gemeente Dalfsen heeft de onbenutte belastingcapaciteit wel meegenomen in de beschikbare weerstandscapaciteit. Dat is overigens ook toegestaan. Wanneer de gemeente Dalfsen voor de jaarrekening de onbenutte belastingcapaciteit niet zou meenemen, ziet dat er als volgt uit.

	<b>Jaarrekening 2022</b> <i>incl. onbenutte belastingcapaciteit</i>	<b>Jaarrekening 2022</b> <i>Excl. onbenutte belastingcapaciteit</i>
<b>Benodigde weerstandscapaciteit</b>	€ 3.800.000	€ 3.800.000
<b>Beschikbare weerstandscapaciteit</b>	€ 16.629.000	€13.593.000
<b>Weerstandsratio</b>	<b>4,4</b>	<b>3,6</b>

In bovenstaande tabel is te zien dat de onbenutte belastingcapaciteit duidelijk invloed heeft op de weerstandsratio van de gemeente Dalfsen. De weerstandsratio blijft echter fors hoger dan de gemeentes



in de benchmark en valt de ratio nog aanzienlijk buiten de waarderingstabel die wordt gehanteerd.

Een volgend inzicht is dat alle vijf de benchmarkgemeenten de Monte Carlo-simulatie gebruiken om hun benodigde weerstandsvermogen te berekenen, wat overeenkomt met de systematiek van de gemeente Dalfsen. Naast de Monte Carlo-simulatie zijn er verschillende andere methoden en benaderingen die gemeenten kunnen gebruiken om het benodigde weerstandsvermogen te berekenen. Andere alternatieve methoden die gehanteerd kunnen worden zijn een scenario analyse en stress testing. Bij scenario analyses kunnen gemeenten verschillende scenario's ontwikkelen (bijvoorbeeld best case, worst case, en most likely case) om de impact van verschillende risico's en onzekerheden op hun financiën te evalueren. Dit helpt bij het bepalen van het benodigde weerstandsvermogen voor elk scenario. Bij stress testing worden extreme maar plausibele gebeurtenissen gesimuleerd om te zien hoe de financiële positie van de gemeente hierdoor wordt beïnvloed. Dit kan helpen bij het identificeren van kwetsbaarheden en het bepalen van een buffer om dergelijke situaties op te vangen.

## 5. Conclusie

Bij het opstellen van het onderzoeksprogramma voor de Rekenkamer (2022-2026) hebben gemeenteraadsleden aangegeven dat het thema risicomanagement en weerstandsvermogen zowel bestuurlijk als maatschappelijk relevant is. De gemeente Dalfsen beschikt over een aanzienlijke weerstandscapaciteit, wat aanleiding gaf voor de Rekenkamer Dalfsen om een quickscan uit te laten voeren van de werking van het risicomanagement. Deze quickscan richt zich op de volledigheid van de risicobeoordeling, de nauwkeurigheid van de kwantificering van risico's en de balans tussen voorzichtigheid en optimisme. De hoofdvraag die daarbij is opgesteld is als volgt:

*Wat is de stand van zaken wat betreft het risicomanagement en weerstandsvermogen in Dalfsen, waarbij dit – althans voor zover dat relevant blijkt – dient te worden beoordeeld op (rekenkamer)criteria, namelijk rechtmatigheid en doeltreffendheid?*

Om deze hoofdvraag te beantwoorden heeft de Rekenkamer deelvragen geformuleerd. Deze worden op grond van de uitkomsten van de quickscan onderstaand op volgorde beantwoord.

### 1. Risicomanagementmethode en –systematiek

*Welke risicomanagementmethode en –systematiek hanteert de gemeente Dalfsen?*

De gemeente Dalfsen gebruikt sinds 2021 de Monte Carlo-simulatie om het benodigde weerstandsvermogen te berekenen. Deze methodiek wordt door veel gemeenten toegepast. De Monte Carlo-simulatie is een statistische techniek die wordt ingezet in het risicomanagement om de mogelijke uitkomsten van een onzeker proces te modelleren. Dit stelt organisaties in staat om hun weerstandsvermogen te evalueren door inzicht te krijgen in potentiële risico's en de impact daarvan op financiële stabiliteit en operationele prestaties. Hierdoor kunnen ze beter voorbereid zijn op onverwachte gebeurtenissen en strategische beslissingen nemen met een duidelijker beeld van de risico's.

De afdeling concerncontrol oriënteert zich voortdurend op de werkwijzen van het berekenen van het weerstandsvermogen door andere gemeenten en de ontwikkelingen die de VNG hieromtrent in beeld brengt. De quickscan toont aan dat binnen gemeente Dalfsen een landelijk veel toegepaste risicomanagementmethode en -systematiek wordt toegepast.

### 2. Keuzen en afwegingen in de werkwijze

*Welke keuzen en afwegingen heeft de gemeente Dalfsen t.a.v. de gehanteerde werkwijze gemaakt?*

Het vigerend beleidskader voor het risicomanagement van de gemeente is de nota "Risicomanagement en Weerstandsvermogen 2020-2023". De nota bevat het beleid dat de gemeente Dalfsen hanteert om haar risico's te beheren en dient als basis voor de paragraaf weerstandsvermogen in de begroting en de jaarstukken. In het beleidskader zijn de volgende keuzes gemaakt:

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 niet alleen ligt op de financiële risico's, maar juist ook op andere typen risico's zoals bestuurlijke, juridische, imago- en frauderisico'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).

Deze zeven doelstellingen moeten worden gerealiseerd in de effectuering van het risicomanagement.

Het proces van het risicomanagement in de gemeente Dalfsen bevat zes 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 ligt de frequentie op één keer per kwartaal. De zes stappen zijn: risico-identificatie, risicoanalyse, risicobeoordeling, maatregelen ontwerpen, maatregelen uitvoeren en evaluatie en

rapportage. In Dalfsen is de keuze gemaakt om alleen een uitgebreide risico-inventarisatie plaats te laten vinden tijdens de begroting. Er vindt echter geen uitgebreide risico-inventarisatie plaats tijdens de risico-inventarisatie van de jaarstukken.

De Monte Carlo-simulatie past de gemeente alleen toe op de risico's die in de top 10 van de gemeentelijke risico's staan. Deze top 10 wordt bepaald door de kans-klasse te vermenigvuldigen met de klasse van het financiële gevolg.

De quickscan toont aan dat:

1. De uitgebreide risico-inventarisatie, gebruikmakend van de gecombineerde expertise van concerncontrol en de lijnorganisatie eenmaal per jaar wordt uitgevoerd.
2. Het risicomanagement zich (nog steeds) focust op financiële risico's en in beperkte mate andere typen risico's in ogenschouw neemt.
3. De Monte Carlo-simulatie alleen wordt toegepast op de risico's in de top 10 van gemeentelijke risico's.

### **3. Risicomanagement in ambtelijke organisatie**

*Hoe is het risicomanagement ingebed in de ambtelijke organisatie van de gemeente Dalfsen (bijvoorbeeld bij de controller of andere functionaris/afdeling)?*

Risicomanagement heeft duidelijk aandacht binnen de gemeente Dalfsen. Uit de quickscan blijkt dat het risicomanagement binnen de gemeente Dalfsen voornamelijk wordt uitgevoerd door de senior-adviseur control, onder eindverantwoordelijkheid van de concerncontroller. De rest van de organisatie is duidelijk in mindere mate betrokken bij het risicomanagement. Opmerkelijk is met name dat de financieel adviseurs weinig tot niet betrokken zijn/worden bij het risicomanagement. Zo zijn zij niet betrokken bij het opstellen van risico's tijdens de begroting of de actualisatie ervan bij de jaarstukken. De toegepaste Monte Carlo-simulatie is binnen de organisatie niet bekend. Het risicobewust zijn kan nog zeker verbeteren. De concerncontroller moet regelmatig persoonlijk collega's benaderen om risico's te inventariseren, aangezien het actief melden van risico's door de organisatie aan de concerncontrol nog niet gebruikelijk is.

Tegenover de mogelijkheid om meer actief bezig te zijn met risicomanagement in de (lijn)organisatie staat de risico-bereidheid van de gemeente. Volgens de meerderheid van de geïnterviewden is Dalfsen voorzichtig tot risicomijdend. Dit leidt tot de conclusie dat de kans dat er binnen de gemeente opportunistisch wordt gehandeld met grote risico's tot gevolg zeer beperkt is.

### **4. Informatieverstrekking risicomanagement aan de raad**

*Geeft de verstrekte informatie van het college aan de raad een volledig, actueel en overzichtelijk beeld van het risicomanagement en weerstandsvermogen, zodat de raad een oordeel kan vormen over de risico's of kansen en over de manier waarop het college en de ambtelijke organisatie daarmee omgaan?*

Uit de quickscan is voren gekomen dat de raadsleden over het algemeen tevreden zijn met de tijdige informatievoorziening over risico's op vooraf vastgestelde momenten. Bij urgente risico's voelen de raadsleden zich adequaat geïnformeerd door het college. De informatievoorziening aan de raad met betrekking tot risico's verloopt via drie kanalen:

1. Via de reguliere planning- en controldocumenten, zoals de begroting en de jaarstukken, die bevatten een paragraaf over weerstandsvermogen en risicobeheersing.
2. Via raadsvoorstellen, die omvatten een risicoparagraaf waarin specifieke risico's van het betreffende onderwerp worden besproken.
3. Via het college, vanuit de actieve informatieplicht waarbij zij de raad ook buiten de reguliere documenten om informeert, zoals bij actuele ontwikkelingen die met risico's gepaard gaan.

Enkele raadsleden uitten echter kritiek op de risicoparagrafen in de raadsvoorstellen, die zij als te beknopt beschouwen. Hoewel de informatie praktisch en duidelijk is, missen zij een uitgebreide inschatting van de kans en impact van de risico's. Desondanks bevestigden de raadsleden dat zij bij urgente risico's en tegenvallers tijdig en adequaat door het college worden geïnformeerd. Raadsleden zelf oordelen wisselend over de mate waarin risico's actief worden behandeld in de raadsvergaderingen.

Concluderend kan worden gesteld dat de gemeente Dalfsen over het algemeen effectieve en tijdige risicocommunicatie hanteert, maar dat er ruimte is voor verbetering in de gedetailleerdheid en uniformering van de risicoparagrafen in raadsvoorstellen.

## 5. Risicomanagement bij vergelijkbare gemeenten

*Hoe verhoudt het risicomanagement en het weerstandsvermogen zich tot vergelijkbare gemeenten?*

In de benchmark is een vergelijking gemaakt tussen de gemeentes Noordwijk, Brunssum, Papendrecht, Ooststellingwerf en Sint-Michielsgestel met Dalfsen op het gebied van risicomanagement en weerstandsvermogen. Een opvallende bevinding uit de benchmark is dat de geselecteerde gemeenten een lagere *gewenste* weerstandsratio hanteren, met een minimum tussen 1,0 en 1,6, terwijl Dalfsen een minimumratio van 2,0 aanhoudt. Dit duidt erop, zoals bevestigd door interviews, dat Dalfsen aanzienlijk voorzichtiger is in haar benadering van risicomanagement en weerstandsvermogen. Daarnaast blijkt het daadwerkelijke weerstandsratio van de benchmarkgemeenten lager te liggen, variërend tussen 1,6 en 2,7, terwijl Dalfsen een ratio van 4,4 heeft. Dit verschil is grotendeels te verklaren door de hogere beschikbare weerstandscapaciteit van Dalfsen, ondanks een vergelijkbare benodigde weerstandscapaciteit met de andere gemeenten. Dit bevestigt dat de hoge weerstandsratio van Dalfsen voortkomt uit een sterke vermogenspositie.

Een andere opvallende bevinding is dat de benchmarkgemeenten de onbenutte belastingcapaciteit niet meenemen in de berekening van hun beschikbare weerstandscapaciteit, terwijl Dalfsen dit wel doet. Dit is toegestaan en heeft een aanzienlijke invloed op de weerstandsratio. Indien Dalfsen de onbenutte belastingcapaciteit niet zou meenemen, zou de weerstandsratio voor 2023 uitkomen op 3,6 in plaats van 4,4. Desondanks blijft de ratio van Dalfsen hoger dan die van de benchmarkgemeenten en valt deze buiten de gebruikelijke waarderingsstabellen.

Ten slotte blijkt dat alle vijf de benchmarkgemeenten, net als Dalfsen, de Monte Carlo-simulatie gebruiken om hun benodigde weerstandsvermogen te berekenen.

### Resume

Met betrekking tot de hoofdvraag: *‘Wat is de stand van zaken wat betreft het risicomanagement en weerstandsvermogen in Dalfsen, waarbij dit – althans voor zover dat relevant blijkt – dient te worden beoordeeld op (rekenkamer)criteria, namelijk rechtmatigheid en doeltreffendheid?’*, kan worden geconcludeerd dat:

- er duidelijk aandacht is voor risicomanagement binnen de gemeente Dalfsen op diverse momenten, zowel binnen de planning & control cyclus, raadsvoorstellen en vanuit een actieve informatieplicht van college naar de raad. Daarbij merken we op dat de mate van risicomanagement ook een bedrijfseconomische lasten-baten afweging moet zijn. De ervaringen in Dalfsen heeft aangetoond dat de beperkte mate van het effectueren van risico's ook een zekere mate van praktische invulling van risicomanagement legitimeert voor de gemeente Dalfsen. De meest recente kadernota heeft een looptijd tot en met 2023, actualisering dient dan ook plaats te vinden, waarbij bovenstaande afwegingen ook betrokken kunnen worden;
- de risico-bereidheid van de gemeente voorzichtig tot risicomijdend is en daarmee de kans dat het risicoprofiel van de gemeente Dalfsen snel zal veranderen op zich beperkt is, niet tegenstaande dat zich natuurlijk onverwachte situaties kunnen voordien als gevolg van inherente onzekerheden rondom economische ontwikkeling en politiek-bestuurlijke keuzes op lokale, provinciale, landelijke en wereldwijde schaal;
- de verantwoordelijkheid voor het risicomanagement sterk gecentraliseerd bij concerncontrol ligt. De betrokkenheid van medewerkers en teamleiders in de organisatie bij risicomanagement behoeft nog versterking;
- de informatievoorziening aan de raad inzake risico's adequaat is; de raad wordt tijdig en volledig geïnformeerd.
- de risicoparagraaf van raadsvoorstellen kan worden verbeterd door een uniforme invulling aan de paragraaf te geven, bij voorkeur in lijn met de risicobenadering bij de planning & controldocumenten, waardoor de herkenbaarheid toeneemt voor de lezer/beslisser.
- De weerstandsratio van de gemeente Dalfsen is significant hoger dan bij vergelijkbare gemeenten en ook aanzienlijk hoger dan wat op basis van landelijk geaccepteerde normen als "uitstekend" wordt betiteld.

Kortom, de stand van zaken wat betreft risicomanagement en weerstandsvermogen is praktisch goed op orde en er is geen aanleiding om te veronderstellen dat er in dit kader niet rechtmatig wordt gehandeld. De doeltreffendheid van het risicomanagement kan nog versterkt worden door een aantal maatregelen te treffen.

## Bijlagen

### Bijlage I – Geïnterviewden gemeente Dalfsen

#### Interview 1

Datum: Maandag 13 mei 2024

Aanwezigen gemeente:

Dick Homans  
Herman Kleine Koerkamp  
Benard Smalbraak  
Gerrit Jan Veldhuis  
Bert Ruitenber  
Raymond Lozekoot  
Gerald van Dijk

- Raadslid ChristenUnie  
- Raadslid Gemeentebelangen  
- Fractie voorzitter D66  
- Fractie voorzitter VVD  
- Fractie voorzitter CDA  
- Commissielid PvdA  
- Raadsadviseur/  
commissiegriffier

Functie: Gemeenteraad

#### Interview 2

Datum: Donderdag 23 mei 2024

Aanwezigen gemeente:

René Jonkman  
Edwin Vetkamp

Functie: Concerncontroller

#### Interview 3

Datum: Donderdag 23 mei 2024

Aanwezigen gemeente:

Marjolein Niens  
Gert van Lohuizen

Functie: Financiën

#### Interview 4

Datum: Donderdag 23 mei 2024

Aanwezigen gemeente:

Ruud van Leeuwen

Functie: Wethouder

#### Interview 5

Datum: Donderdag 23 mei 2024

Aanwezigen gemeente:

Henry van der Woude

Functie: Gemeentesecretaris/algemeen directeur