GEMEENTE NEDERWEERT

# Nota risicomanagement



# Inhoud

1. Inleiding ..... 2
1.1 Doelen ..... 2
1.2 Leeswijzer ..... 2
2. Beheersing risicomanagement ..... 3
2.1 Definiëring ..... 3
2.2 Risicobereidheid ..... 3
2.3 Rollen en verantwoordelijkheden ..... 4
2.4 Risicomanagementproces ..... 5
2.5 Inbedding in P&C cyclus ..... 7
3. Sturing risicomanagement ..... 8
3.1 Definiëring ..... 8
3.2 Weerstandscapaciteit ..... 9
3.3 Benodigde weerstandscapaciteit en Monte Carlo-simulatie ..... 9
3.4 Ratio Weerstandsvermogen ..... 10
3.5 Relatie met GTK Gemeenten 2026 en inzet algemene reserve ..... 10
4. Slotbepalingen ..... 11
4.1 Intrekking oude nota ..... 11
4.2 Inwerkingtreding en citeertitel ..... 11
4.3 Citeertitel ..... 11

# 1. Inleiding

Deze nota betreft een actualisatie van de versie uit 2022. Met ingang van begrotingsjaar 2027 geldt het nieuw vastgestelde Gemeenschappelijk Financieel Toezichtkader Gemeenten 2026 (GTK Gemeenten 2026). Het GTK Gemeenten 2026 vervangt het Gemeenschappelijk Financieel Toezichtkader uit 2020 en geeft, binnen het wettelijk kader, invulling aan het financieel toezicht op gemeenten door Gedeputeerde Staten.  In het GTK Gemeenten 2026 wordt het structureel en reëel begrotingsevenwicht beoordeeld in de bredere financiële context van de gemeente. Daarbij worden onder meer de financiële kengetallen, de ontwikkeling en inzetbaarheid van reserves en voorzieningen en de omvang en beheersing van risico's in relatie tot de beschikbare weerstandscapaciteit betrokken.

Met deze actualisatie wordt aanvullend de methode voor het bepalen van de benodigde weerstandscapaciteit verduidelijkt. De risico's worden niet langer uitsluitend benaderd vanuit een optelling van afzonderlijke risicobedragen, maar waar mogelijk ook via een risicosimulatie op basis van de Monte Carlo-methode. Hiermee ontstaat een realistischer beeld van het bedrag dat nodig is om de geïdentificeerde risico's financieel af te dekken.

## 1.1 Doelen

Deze nota heeft verschillende doelen, namelijk:

1. Kaderstelling door de raad door het formuleren van de beleidsuitgangspunten.
2. Voorkomen en het reduceren van de gevolgen van risico's.
3. Ratio weerstandsvermogen op gezond peil houden.
4. Actualisatie van het weerstandsvermogen, de risico's, de methode waarmee de benodigde weerstandscapaciteit wordt bepaald en de aansluiting op het geldende Gemeenschappelijk Financieel Toezichtkader.

## 1.2 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 komt de beheersing van risicomanagement aan bod, waarbij ingegaan wordt de risicobereidheid, de rollen en verantwoordelijkheden, het risicomanagementproces en de wijze waarop dit geborgd is in de P&C cyclus. Hoofdstuk 3 gaat in op de sturing van risicomanagement en hoe daar richting aan gegeven kan worden middels de beschikbare weerstandscapaciteit de benodigde weerstandscapaciteit en de ratio weerstandsvermogen. Daarbij wordt ook ingegaan op de aansluiting met het GTK Gemeenten 2026. In de bijlage wordt de Monte Carlo-methode kort toegelicht.

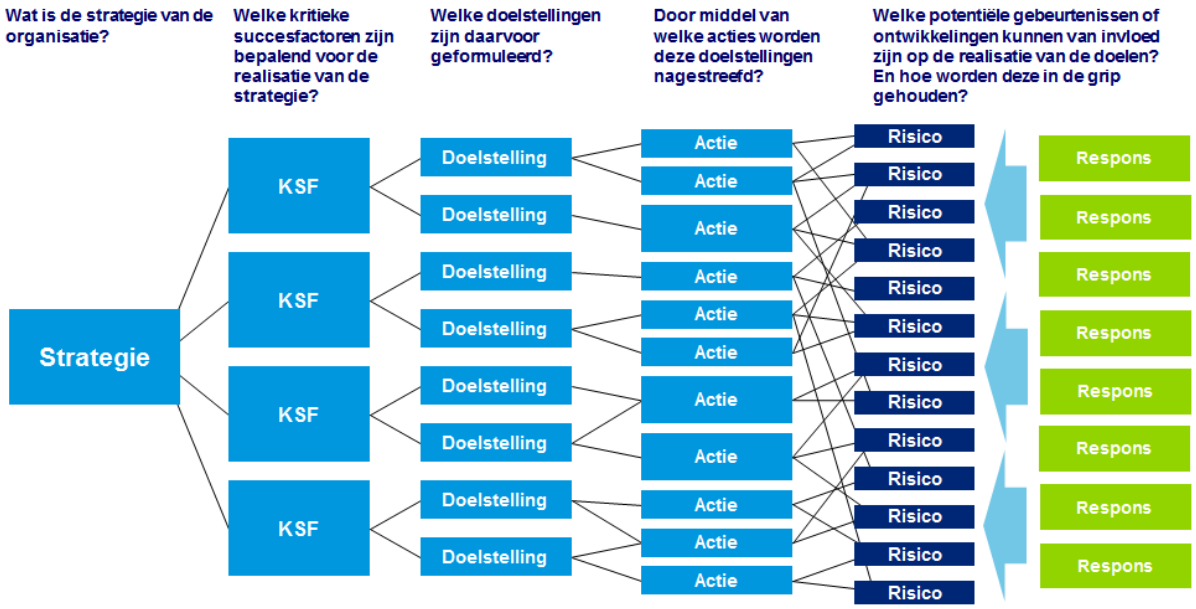
# 2. Beheersing risicomanagement

In dit hoofdstuk gaan we nader in op de beheerskant van risicomanagement. We gaan in op de wijze waarop risicomanagement geborgd is in de gemeentelijke organisatie en hoe dit tot uitdrukking komt.

## 2.1 Definiëring

Risicomanagement is het periodiek inventariseren van risico's om te komen tot beheersmaatregelen. Een risico is de kans dat een gebeurtenis zich voordoet. Het gaat dan om die risico's die een wezenlijk (negatief) effect hebben op de (continuïteit van de) bedrijfsvoering. Risicomanagement raakt zowel de financiële als de niet-financiële risico's.

Er is een belangrijk verband tussen prestaties en risico's. Prestatiemanagement stimuleert het behalen van de organisatiedoelstellingen. Risicomanagement is een middel om risico's te beheersen zodat de doelstellingen behaald kunnen worden. Risico- & prestatiemanagement zijn dus onlosmakelijk met elkaar verbonden en vullen elkaar aan.




## 2.2 Risicobereidheid

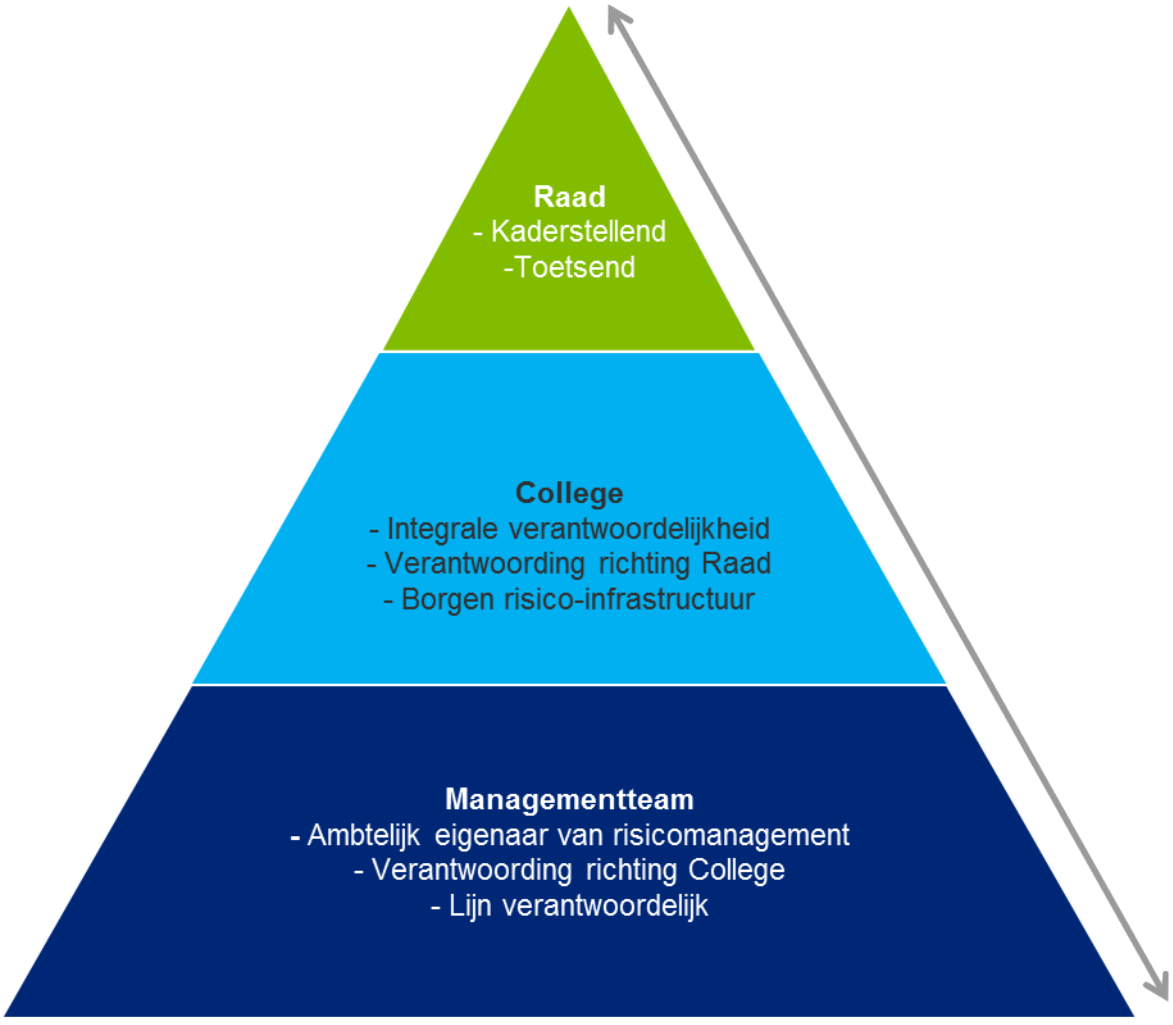
Gemeente Nederweert maakt een afweging tussen de doelstellingen van het te voeren gemeentelijk beleid en de daarbij geïdentificeerde risico's. Op deze wijze wil de gemeente op een verantwoorde wijze met risico's omgaan. Risicomanagement is succesvol als de continuïteit van het gemeentelijk beleid op de lange termijn gewaarborgd kan worden. Nederweert heeft uitgesproken geen risicomijdende gemeente te willen zijn.

## 2.3 Rollen en verantwoordelijkheden

*Raad*
De gemeenteraad stelt de kaders vast en het college voert het beleid uit binnen de gestelde kaders. De gemeenteraad controleert vervolgens in hoeverre de uitvoering van het beleid door het college binnen de vastgestelde kaders heeft plaatsgevonden en of hierin voldoende rekening is gehouden met risico's. De raad draagt de eindverantwoordelijkheid voor risico's in de gemeente.

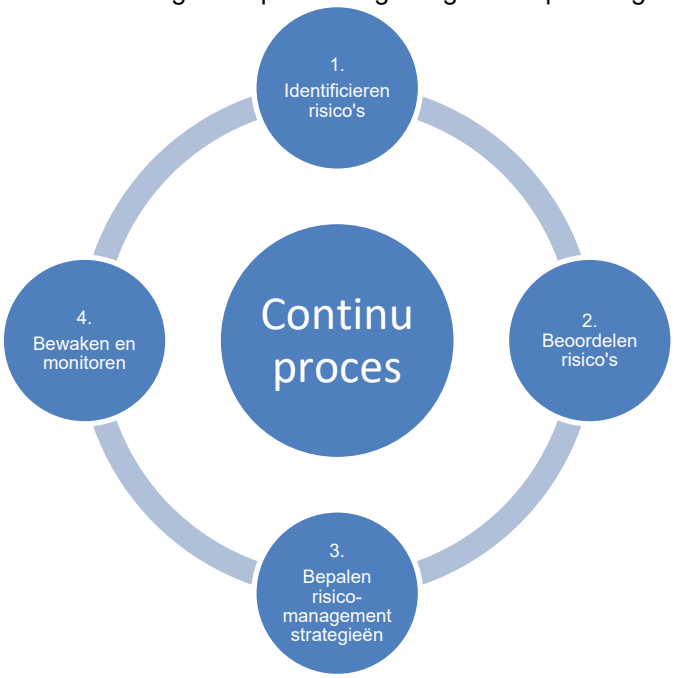
*College*
Net als de verantwoordelijkheid voor de gemeentelijke bedrijfsvoering valt ook risicomanagement onder de integrale verantwoordelijkheid van het college. Het college van burgemeester en wethouders is primair verantwoordelijk voor alle gemeentelijke doelstellingen en de risico's die hiermee gepaard gaan en de bijbehorende acties die worden ondernomen om deze te beheersen.

*Managementteam*
Risicomanagement is een vorm van integraal management wat inhoudt dat 'de lijn' verantwoordelijk is voor de realisatie van de doelstellingen en de risico's die hiermee samenhangen. Voor Nederweert komt dat er op neer dat het managementteam ambtelijk eigenaar is van de risico's. Zij zorgt ervoor dat bewust wordt omgaan met risico's en dat risicomanagement gemeentebreed wordt gestimuleerd. De afdelingshoofden zijn verantwoordelijk voor die risico's die zich binnen de afdeling manifesteren. Dit is een logische benadering gezien het feit dat de risico's zich veelal functioneel, taakafhankelijk op team- of afdelingsniveau uiten. Op dit niveau zijn de risico's dan vaak ook eerder inzichtelijk te maken, en op dit niveau dienen ook de maatregelen geïmplementeerd te worden.
Periodiek actualiseren de afdelingshoofden hun risico-overzichten ten behoeve van de begroting en jaarrekening. Hierbij worden ook passende beheersmaatregelen benoemd. Het afdelingshoofd is tevens verantwoordelijk voor het toepassen van deze beheersmaatregelen.



## 2.4 Risicomanagementproces

Risicomanagement is geen instrument dat eenmalig wordt toegepast. Risicomanagement is een continue proces. Het proces bestaat uit een vijftal stappen en is geënt op de planning & control cyclus van de organisatie. Het risicomanagementproces is geborgd in de planning & control cyclus.




*1. Identificeren risico's*

De eerste stap van de cyclus bestaan uit het identificeren en beoordelen van de belangrijkste risico's die de realisatie van de doelstellingen in de weg staan. Risico's worden onderverdeeld in categorieën die het mogelijk maken om vergelijkbare risico's in de organisatie in kaart te brengen en afspraken te maken over de omgang met de verschillende typen risico's.

Interne risico's bevinden zich binnen de invloedsfeer van de gemeente. De gemeente kan direct invloed uitoefenen op de gevolgen van de risico's door aanpassing van het beleid of de plannen. Externe risico's worden gekenmerkt doordat de oorzaak van de risico's zich buiten de beïnvloedingsfeer van de gemeente bevindt. Onderstaand is een categorisering opgenomen van de risico's.

| Intern | Extern |
|---|---|
| Financieel | Economisch/ markt |
| Materieel | Politiek/ maatschappelijk |
| Organisatorisch (interne bedrijfsvoering) | Natuur |
| Politiek/ bestuurlijk | |
| Juridisch | |
| Human resource | |
| Imago | |

*2. Beoordelen risico's*
Bij de beoordeling wordt twee maatstaven gehanteerd:

- Een inschatting van de kans dat het risico zich voordoet.
- Een inschatting van de (financiële) impact wanneer het risico zich voordoet.

In de praktijk is het maken van inschattingen lastig. Daar waar mogelijk wordt deze geobjectiveerd aan de hand van onderliggende informatie. Het risico wordt beoordeeld door de kans te vermenigvuldigen met de (financiële) impact.

De beoordeling van kans en financiële impact vormt tevens de basis voor het bepalen van de benodigde weerstandscapaciteit. Hierbij wordt gebruikgemaakt van risicosimulatie. Bij deze simulatie wordt niet uitgegaan van de aanname dat alle risico's zich gelijktijdig en volledig voordoen, maar van meerdere mogelijke scenario's op basis van de ingeschatte kans en financiële gevolgen per risico.

Er is sprake van de volgende kansklassen.

| Klasse | Percentage | Referentiebeeld |
|---|---|---|
| 1 | 10% | < of 1 x per 10 jaar |
| 2 | 20% | 1 x per 5-10 jaar |
| 3 | 30% | 1 x per 2-5 jaar |
| 4 | 40% | 1 x per 1-2 jaar |
| 5 | 50% | 1 x per jaar of > |

*3. Bepalen risicomanagement strategieën*
In deze fase wordt de strategie bepaald hoe er met het risico wordt omgegaan. Hierbij onderkennen wij vier strategieën.

A. Beheersen
Het nemen van maatregelen om de kans op voorkomen en / of de impact van een risico te verkleinen. Er zijn vele mogelijkheden om risico's te beheersen, bijvoorbeeld het aanpassen van procedures en systemen, beleid en rapportages. De keuze op welke wijze een specifiek risico wordt gereduceerd, is sterk afhankelijk van het risico (wat is mogelijk) en de kosten / baten analyse die bepaalt of het opportuun is het risico op de gekozen wijze te beheersen.

B. Accepteren
Accepteren betekent dat de gemeente accepteert dat het risico zich kan voordoen en geen of nauwelijks maatregelen neemt om de impact of kans op voorkomen te verkleinen.

C. Vermijden
Dit houdt in dat het beleid of de activiteit waar een risico door ontstaat, wordt beëindigd, op een andere manier wordt vorm gegeven of geen beleid geformuleerd wordt dat een expliciet risico met zich meebrengt.

D. Overdragen
Het risico afdekken door een verzekering of het beleid dat een risico met zich meebrengt, uit laten voeren door een andere betrokken partij. Deze neemt daarbij ook de financiële risico's over.

*4. Bewaken en monitoren*
Als sluitstuk van het proces is niet alleen belangrijk of de juiste strategie is gekozen en is toegepast maar te bewaken en te toetsen dat de gekozen maatregel het gewenste effect heeft (monitoren). Indien een maatregel niet het gewenste effect heeft kan worden bijgestuurd.

## 2.5 Inbedding in P&C cyclus

Het risicomanagementproces is geborgd in de P&C cyclus. Dit komt tot uitdrukking in de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing in zowel de begroting als jaarrekening. De onderwerpen die in deze paragraaf aan bod komen zijn vastgelegd in artikel 11 van het BBV (Besluit Begroting en Verantwoording). Om de kwaliteit van informatievoorziening te verbeteren wordt aanvullend hierop het volgende in de paragraaf betrokken:

- Tekstuele toelichting per risico
- Weergave van de beoordeling kans maal impact
- Weergave meerjarig perspectief

Indien een risicosimulatie wordt toegepast, wordt de uitkomst daarvan betrokken bij de bepaling van de benodigde weerstandscapaciteit en toegelicht in de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing. De risico-inventarisatie, de kwantificering van risico's en de toelichting op beheersmaatregelen moeten een voldoende realistisch en volledig beeld geven van het risicoprofiel van de gemeente. Hiermee sluit de gemeente aan bij het GTK Gemeenten 2026, waarin Gedeputeerde Staten zich een oordeel vormen over het vermogen van de gemeente om financiële risico's op te vangen en daarbij ook de kwaliteit van de risico-inventarisatie en het risicomanagement kunnen betrekken.

Daarnaast is in het format voor college- en raadsvoorstellen een onderdeel gereserveerd dat kanttekeningen heet. Onder de kanttekeningen kunnen de mogelijke risico's, de beoordeling ervan en relevante beheersmaatregelen nadrukkelijker betrokken worden bij besluitvorming. Op deze wijze wordt de integrale besluitvorming en bewustwording versterkt.

Uiteraard is het vanzelfsprekend dat het college de raad op de hoogte brengt van substantiële risico's die zich manifesteren buiten de momenten waarop de P&C producten behandeld worden.

De nota risicomanagement wordt geactualiseerd als daar gegronde redenen voor zijn. Gegronde reden kunnen zijn specifieke wensen van de gemeenteraad, danwel door wijzigingen in wet- en regelgeving.

# 3. Sturing risicomanagement

In dit hoofdstuk komt de sturingskant van risicomanagement aan bod. Hier gaan we in op de norm die de gemeente voor haarzelf stelt, hoe deze norm bepaald wordt en welke mogelijkheden de gemeente heeft om risicomanagement te beïnvloeden.

## 3.1 Definiëring

Het weerstandsvermogen is te definiëren als "het vermogen van de gemeente om risico's op te kunnen vangen zodat de gemeentelijke taken voortgezet kunnen worden".

Het weerstandsvermogen bestaat uit de relatie tussen:

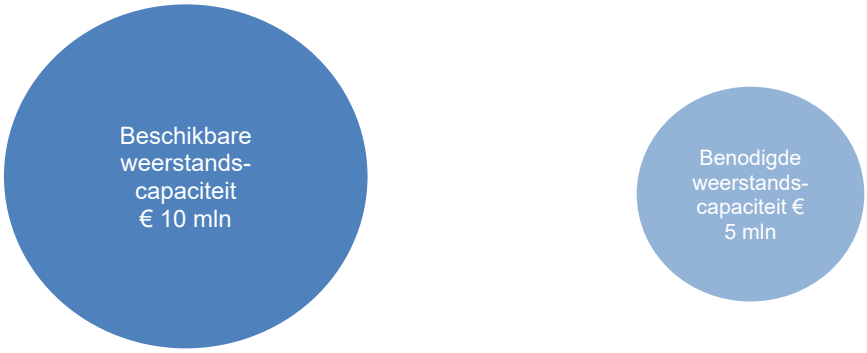
A. de weerstandscapaciteit, zijnde de middelen en mogelijkheden waarover de gemeente beschikt of kan beschikken om niet begrote kosten te dekken;
B. alle risico's waarvoor geen maatregelen zijn getroffen en die van materiële betekenis kunnen zijn in relatie tot de financiële positie.

Het weerstandsvermogen wordt berekend door de beschikbare weerstandscapaciteit af te zetten tegen de benodigde weerstandscapaciteit. De benodigde weerstandscapaciteit bestaat uit het bedrag dat nodig is om de geïdentificeerde financiële risico's, na toepassing van beheersmaatregelen, op te kunnen vangen. De ratio weerstandsvermogen wordt als volgt berekend:

Beschikbare weerstandscapaciteit / benodigde weerstandscapaciteit = ratio weerstandsvermogen.

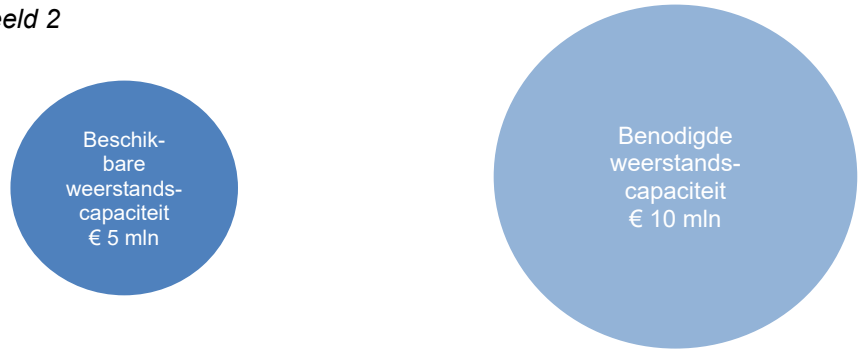
Onderstaand worden twee fictieve voorbeelden uitgewerkt.

*Fictief voorbeeld 1*




Formule:
Beschikbare weerstandscapaciteit / benodigde weerstandscapaciteit = ratio weerstandsvermogen.
€ 10 mln / € 5 mln = 2,0

*Fictief voorbeeld 2*




Formule:
Beschikbare weerstandscapaciteit / benodigde weerstandscapaciteit = ratio weerstandsvermogen.
€ 5 mln / € 10 mln = 0,5

## 3.2 Weerstandscapaciteit

De beschikbare weerstandscapaciteit bestaat uit middelen waarover de gemeente beschikt om substantiële risico's die zich manifesteren af te dekken. Bij de weerstandscapaciteit kan onderscheid worden gemaakt in incidentele en structurele weerstandscapaciteit. De weerstandscapaciteit bestaat uit de volgende componenten.

*Incidenteel*

Met incidentele weerstandscapaciteit wordt bedoeld het vermogen om calamiteiten en andere eenmalige tegenvallers op te kunnen vangen. Deze bestaat uit:

- Algemene reserve
- Algemene reserve woningbouwexploitatie
- Algemene reserve industrieterreinexploitatie
- Onvoorziene uitgaven eenmalig
- Onvoorziene uitgaven specifiek welzijn
- Begrotingsruimte

*Structureel*

De structurele weerstandscapaciteit heeft betrekking op middelen die permanent ingezet kunnen worden om tegenvallers in de lopende exploitatie op te kunnen vangen. Deze bestaat uit:

- Onbenutte belastingcapaciteit
- Onvoorziene uitgaven algemeen

*Stille reserves*

De stille reserves werden voorheen beschouwd als onderdeel van de weerstandscapaciteit. Maar in de praktijk gewaardeerd op € 0. Oorzaak hiervan is dat het gemeentelijke eigendommen betreft, met hoogstwaarschijnlijk een hogere waarde in het economisch verkeer dan de boekwaarde. Omdat de (overwaarde van de) eigendommen niet direct in liquide middelen kunnen worden omgezet, is gekozen om de stille reserves buiten de beschouwing te laten van de beschikbare weerstandscapaciteit.

## 3.3 Benodigde weerstandscapaciteit en Monte Carlo-simulatie

*Benodigde weerstandscapaciteit en Monte Carlo-simulatie*

De benodigde weerstandscapaciteit wordt bepaald op basis van de financiële risico's die de gemeente loopt. Daarbij wordt uitgegaan van de risico's waarvoor geen of onvoldoende beheersmaatregelen zijn getroffen en die van materiële betekenis kunnen zijn voor de financiële positie.

Het zonder meer optellen van alle maximale financiële gevolgen geeft een te negatief beeld van het benodigde weerstandsvermogen. Het is immers niet waarschijnlijk dat alle risico's zich tegelijkertijd voordoen. Ook zal niet ieder risico zich daadwerkelijk in de maximale omvang voordoen.
Om tot een realistischer inschatting te komen, kan gebruik worden gemaakt van risicosimulatie volgens de Monte Carlo-methode. Bij deze methode worden meerdere scenario's doorgerekend op basis van de ingeschatte kans en financiële impact van de geïdentificeerde risico's. Op basis daarvan wordt bepaald welk bedrag nodig is om de risico's met een gekozen mate van zekerheid financieel af te dekken. De gemeente hanteert hierbij als uitgangspunt een zekerheidspercentage van 90%. Dit betekent dat de benodigde weerstandscapaciteit zodanig wordt bepaald dat in 90% van de doorgerekende scenario's voldoende middelen aanwezig zijn om de financiële gevolgen van de geïdentificeerde risico's op te vangen. Afwijking van dit uitgangspunt is mogelijk indien dit in de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing wordt toegelicht.

De uitkomst van de risicosimulatie wordt betrokken bij de berekening van de ratio weerstandsvermogen en toegelicht in de P&C-documenten. De risico-inventarisatie en de berekening van de benodigde weerstandscapaciteit moeten voldoende actueel, volledig en realistisch zijn.

## 3.4 Ratio Weerstandsvermogen

De ratio weerstandsvermogen geeft de verhouding weer tussen de beschikbare weerstandscapaciteit en de benodigde weerstandscapaciteit. Om deze norm te beoordelen wordt gebruik gemaakt van onderstaande waarderingstabel.

| Ratio weerstandsvermogen | Waardering |
|---|---|
| > 2,0 | Uitstekend |
| 1,4 < 2,0 | Ruim voldoende |
| 1,0 < 1,4 | Voldoende |
| 0,8 < 1,0 | Matig |
| 0,6 < 0,8 | Onvoldoende |
| < 0,6 | Ruim onvoldoende |

*Norm*

De streefwaarde van de gemeente Nederweert is tenminste 1,0 (voldoende). Dit betekent dat voor alle benodigde weerstandscapaciteit tenminste het gelijke bedrag aan middelen aanwezig moet zijn.

*Bewaken norm*

Periodiek wordt aandacht geschonken in de P&C cyclus aan de ontwikkeling van deze ratio. Als blijkt dat de ratio lager dan 1,0 uitkomt zijn er twee opties:

A. Beschikbare weerstandscapaciteit verhogen.
B. Benodigde weerstandscapaciteit verlagen door het beperken van de kans of impact van risico's.

Wanneer de ratio lager dan 1,0 uitkomt, zal het college een actieplan opstellen hoe om te gaan met de opgetreden risico's en de beschikbare weerstandscapaciteit. Voor het actieplan zal onderzoek gepleegd worden naar de oorzaak en de reeds geformuleerde beheersmaatregelen. Uiteindelijk zullen herstelacties indien nodig benoemd worden. De raad wordt in dit proces betrokken.

## 3.5 Relatie met GTK Gemeenten 2026 en inzet algemene reserve

Het GTK Gemeenten 2026 betrekt de ontwikkeling en inzetbaarheid van reserves en voorzieningen bij de beoordeling van de financiële positie van gemeenten. Daarbij is van belang dat de beschikbare weerstandscapaciteit voldoende is om de benodigde weerstandscapaciteit af te dekken.
Indien de gemeente gebruik wil maken van de mogelijkheid om het surplus van de algemene reserve als structureel dekkingsmiddel in te zetten, geldt dat dit alleen betrekking kan hebben op het deel van de algemene reserve dat niet nodig is voor het afdekken van de geïnventariseerde risico's. De weerstandsratio moet daarbij minimaal 1,0 blijven en de inzet moet voldoen aan de voorwaarden uit het GTK Gemeenten 2026 en de geldende BBV-regelgeving.
De toepassing hiervan wordt, indien aan de orde, afzonderlijk onderbouwd in de begroting en afgestemd met Gedeputeerde Staten.

# 4. Slotbepalingen

## 4.1 Intrekking  oude nota

De nota risicomanagement 2022 van de gemeente Nederweert, zoals vastgesteld bij besluit van 19 juli 2022, wordt ingetrokken.

## 4.2 Inwerkingtreding en citeertitel

Deze nota treedt in werking na publicatie en bekendmaking.

## 4.3 Citeertitel

Deze verordening wordt aangehaald onder de naam “Nota risicomanagement 2027”.

Ondertekening

Aldus vastgesteld in de openbare raadsvergadering van 6 oktober 2026.
De raad voornoemd,

| | |
|---|---|
| De raadsgriffier, | De voorzitter, |
| L. (Loes) Janssen | B.M.T.J. (Birgit) Op de Laak |