



Beleids- begroting

2026 - 2029



Gemeente
Hengelo

www.hengelo.nl

6.2 Weerstandsvermogen en risicobeheersing

Integraal Risicomanagement

De gemeente Hengelo is een gemeente met grote strategische opgaven. Om deze opgaven waar te maken is een juiste aanpak van de kansen en risico's noodzakelijk. Maatschappelijke opgaven realiseren betekent weloverwogen risico's nemen. De gemeente staat er zelden alleen voor. Voor het realiseren van de verschillende opgaven is de gemeente afhankelijk van partners in de stad (inwoners, maatschappelijke organisaties, bedrijven) en in de omgeving (de regio, de provincie, het Rijk en Europa). Wil je investeren, ontwikkelen en ambities realiseren dan ontkomt de gemeente Hengelo er niet aan risico's te nemen. Sterker nog, zonder het nemen van risico's, is de kans groot dat de gemeente haar opgaven niet kan realiseren. Belangrijk hierin is dat zowel de raad als het college bewuste en weloverwogen afwegingen maken tussen kansen en risico's.

Weerstandsvermogen

Het weerstandsvermogen vormt een essentieel onderdeel van de financiële continuïteit en robuustheid van de gemeente. Het geeft inzicht in de mate waarin de gemeente in staat is om onverwachte financiële tegenvallers op te vangen, zonder dat dit leidt tot het afschalen van beleidsdoelstellingen, opgaven, of het aantasten van de dienstverlening aan inwoners. Een solide weerstandsvermogen draagt bij aan bestuurlijke stabiliteit en stelt de gemeente in staat om adequaat te reageren op externe en interne risico's.

Op basis van een integrale risicoanalyse is het benodigde weerstandsvermogen bepaald. Deze analyse maakt onderscheid tussen risico's die voortkomen uit grondexploitaties en overige risico's. Circa 30% van het benodigde weerstandsvermogen is gerelateerd aan risico's binnen de grondexploitaties. Deze risico's hebben onder andere betrekking op marktontwikkelingen, planvertragingen en waardevermindering van gronden. De aard en omvang van deze risico's worden nader toegelicht in paragraaf 6.4 Grondbeleid.

De resterende 70% van het benodigde weerstandsvermogen is gebaseerd op een breed scala aan overige risico's, welke u voornamelijk in de beleidsprogramma's kunt terugvinden. In deze paragraaf wordt nader ingegaan op de grootste overkoepelende, impactvolle en waarschijnlijk voorkomende risico's. Denk hierbij aan risico's binnen het sociaal domein, zoals stijgende zorgkosten en onzekerheden rondom rijksbijdragen, juridische risico's voortkomend uit geschillen of claims, en beleidsmatige risico's als gevolg van veranderende wet- en regelgeving. Ook externe factoren zoals economische schommelingen, inflatie en geopolitieke ontwikkelingen kunnen van invloed zijn op de financiële positie van de gemeente.

Door deze risico's systematisch te identificeren, te kwantificeren en te monitoren, ontstaat een onderbouwd beeld van het benodigde weerstandsvermogen. Dit stelt de gemeente in staat om proactief te sturen op financiële veerkracht en tijdig bij te sturen waar nodig.

6.2.1 Beleidsnotities

Titel	Raadsbesluit
Integraal Risicomanagement en Weerstandsvermogen 2023-2027	3527899
Verordening op het financiële beleid en beheer van de gemeente Hengelo	3509875

Kaderstelling weerstandsvermogen.

In het beleid Integraal risicomanagement en weerstandsvermogen 2023-2027 zijn de volgende uitgangspunten voor het risicomanagementbeleid en weerstandsvermogen vastgelegd:

- De minimale hoogte van de algemene reserve is 50% van het benodigde weerstandsvermogen (risicoprofiel).

- De algemene reserves 'sec' (inclusief het sociaal domein) volledig te betrekken in het beschikbaar weerstandsvermogen.

De inventarisatie van risico's vindt plaats langs de lijnen van de beleidsprogramma's zoals we die in de begroting kennen. Risico's worden per programma onderzocht en beschreven. Het overzicht van de belangrijkste risico's wordt weergegeven in paragraaf 6.2.4.

Tenslotte zijn er spelregels toegevoegd hoe om te gaan met risico's en een (dreigend) te laag weerstandsvermogen. Daarbij is ook een signaalwaarde voor de weerstandsratio van 1,4 toegevoegd, om tijdig te kunnen bijsturen en te voorkomen dat het weerstandsvermogen te laag wordt.

In de Financiële Verordening 2025, is vastgelegd dat er jaarlijks een herijking van beleidsregels inzake reserves en voorzieningen ter vaststelling wordt voorgelegd aan de gemeenteraad. Dit leggen we voor in de Jaarstukken ter afsluiting en verantwoording van ieder jaar.

Integraal risicomanagement

Zoals in het beleid is vastgesteld worden risico's op alle niveaus binnen de organisatie geïdentificeerd. Hierbij wordt aandacht geschonken aan zowel strategische, tactische als operationele risico's. Hiervoor worden periodiek risicodialogen uitgevoerd. Tijdens deze dialogen wordt gesproken over wat het realiseren van onze doelen in de weg kan staan. De uitkomsten van deze dialogen zijn per programma weergegeven.

De procesmatige risico's worden getoetst door het uitvoeren van interne controles. De manier waarop ligt vast in het auditplan van enig jaar. De kwaliteit en uitkomsten van deze processen is zichtbaar door het oordeel van de accountant bij de Jaarstukken en vanaf verslagjaar 2023 ook in de rechtmatigheidsverantwoording van het college van B en W aan de gemeenteraad.

Om een integraal beeld te krijgen van de risico's, worden risico's tijdens de risico identificatie vanuit verschillende invalshoeken in kaart gebracht. Daarbij wordt niet alleen gekeken naar risico's met financiële impact, maar ook risico's zonder directe financiële impact, zoals imago-, fraude-, juridisch- en bestuurlijke risico's. Het uitgangspunt is dat de bewustwording van de risico's en het beheersen daarvan doorlopend de aandacht heeft.

6.2.2 Doelen

Het overstijgende doel van risicomanagement is dat de consequenties van onze keuzes worden overzien. Daar bewust gerichte actie op wordt gezet, zodat we als gemeente onze doelstellingen bereiken. De indicatoren zijn erop gericht dat de gemeente voldoende financiële weerbaarheid heeft om tegenvallers te kunnen opvangen.

Bereiken?	Doen?
1. Aandacht voor strategisch risicomanagement	Focus op grote maatschappelijke en strategische opgaven zoals verwoordt in onze koers 2040 en collegeprogramma. Bij het werken aan deze strategische opgaven is het van belang om aan te geven wat de belangrijkste risico's zijn die het realiseren van de opgave mogelijk in de weg kunnen staan en hoe de gevolgen van de risico's kunnen worden beheerst. Dit heeft aandacht in de uitvoering van het nieuwe risicomanagementbeleid. Er is een nieuwe aanpak voor de risicodialogen. Er wordt gewerkt aan het proces voor het continu managen van risico's.
2. De doorontwikkeling van het risicomanagement-systeem	Naast strategische en externe risico's zijn er te voorkomen risico's in onze kernprocessen. De ambitie is om het risicomanagement systeem verder door te ontwikkelen. Het ondersteunt risicomanagement op alle niveaus en geeft meer inzicht in de mate waarin we in control zijn op de verschillende soorten risico's. Met name het 'inzicht' in de werking van beheersmaatregelen en de sturing daarop krijgt aandacht.
3. Aandacht voor integrale control	Hierin gaat het om het herkennen en beoordelen van risico's met bijbehorende gevolgen op o.a. op het gebied van financiën, juridisch, privacy, HR of informatieveiligheid en het vaststellen van eventuele beheersmaatregelen. In algemene zin is er (meer) aandacht voor integrale benadering van control, waarin een stap verder wordt gezet waar het gaat om integraal advies over risico's en beheersing en de samenwerking met vakinhoudelijke collega's.