Nota Risicomanagement en weerstandsvermogen

2026-2030

Juni 2026

gemeente Terschelling

Adres
Burgemeester van Heusdenweg 10a
8881 EB West-Terschelling

Postadres
Postbus 14
8880 AA West-Terschelling

Online
gemeente@terschelling.nl
www.terschelling.nl

Telefoon
0562 – 44 62 44

Inhoudsopgave

1. Inleiding 3

1.1 Algemeen 4

1.2 Doel van de nota 5

2. Begrippen en kaders 5

2.1 Risico en risicomanagement 6

2.2 Relevante wetgeving en beleidskaders 8

2.3 Uitgangspunten 9

3. Rollen en proces 9

3.1 Rol gemeenteraad, college en management 9

3.2 Risicomanagement proces 10

4. Risicoanalyse en risicobeoordeling 11

4.1 Inventarisatie van risico's per niveau 11

4.2 Indeling van risico's in categorieën 11

4.3 Risico beoordeling 12

4.4 Risicobeheersing 14

4.5 Risicobereidheid 15

5. Weerstandsvermogen 15

5.1 Weerstandscapaciteit en weerstandsvermogen 15

5.2 Beoordeling weerstandsvermogen 16

6. Slotbepalingen 17

Inwerkingtreding *17*

Citeertitel *17*

Voorwoord

De samenleving verandert voortdurend. Gemeenten opereren in een dynamische omgeving waarin maatschappelijke, financiële en organisatorische ontwikkelingen elkaar in hoog tempo opvolgen. Dit brengt kansen met zich mee, maar ook onzekerheden en risico's. Het is onze taak om deze risico's tijdig te onderkennen, zorgvuldig af te wegen en waar mogelijk te beheersen, zodat wij onze maatschappelijke opgaven verantwoord kunnen blijven uitvoeren.

Met deze Nota Risicomanagement en Weerstandsvermogen geven wij invulling aan een integraal en transparant kader voor het omgaan met risico's binnen onze gemeente. De nota biedt handvatten om risico's systematisch in beeld te brengen, te analyseren en te beheersen. Tegelijkertijd beschrijft zij hoe wij onze financiële weerstandscapaciteit bepalen en op peil houden, zodat wij in staat zijn om onverwachte tegenvallers op te vangen zonder dat dit direct gevolgen heeft voor onze dienstverlening.

Goed risicomanagement is geen doel op zich, maar een middel om beter te sturen en verantwoorde keuzes te maken. Het draagt bij aan een robuuste en wendbare organisatie, waarin bewust wordt omgegaan met onzekerheden en waarin bestuur en organisatie in staat zijn om tijdig bij te sturen. Dit past ook goed bij de ambitie van de organisatie. Terschelling begeeft zich momenteel op het ad hoc niveau. Het vaststellen van deze nota geeft de gemeenteraad kaders mee aan de organisatie om doorontwikkeling mogelijk te maken.

Het hebben van een nota risicomanagement en weerstandsvermogen is een verplichting die voortkomt uit het BBV. De nota richt zich vooral op financiële risico's omdat deze doorgerekend moeten worden en terugkomen in de begroting, jaarrekening en bestuur rapportages. Met het vaststellen van deze nota geeft de raad de opdracht voor de implementatie van een integrale risico benadering.

1. Inleiding

1.1 Algemeen

Gemeente Terschelling is een actieve en betrokken organisatie. Wij werken ambitieus en klantgericht en willen maatschappelijke waarde creëren. Daarbij willen wij een betrouwbare partner zijn voor inwoners en maatschappelijke organisaties. We proberen goed aan te sluiten bij de veranderende wensen van de samenleving en willen ook een aantrekkelijke werkgever zijn. Dit doen we binnen de wettelijke en financiële kaders. Ons doel is om de juiste dingen te doen, deze goed uit te voeren en onverwachte problemen zoveel mogelijk te voorkomen.

Bij het uitvoeren van projecten en dagelijkse werkzaamheden horen risico's. Deze risico's kunnen financiële of juridische gevolgen, of gevolgen voor het imago hebben. Daarom is het belangrijk om risico's op tijd te herkennen, te beoordelen en waar nodig te beheersen. Risicomanagement gaat niet alleen over het voorkomen van problemen, maar ook over het benutten van kansen. Dit past bij een organisatie die vooruit wil kijken en wil vernieuwen.

De strategische doelen van de gemeente werken we uit in onze bedrijfsvoering en werkprocessen. We maken duidelijk wat onze doelen zijn, hoe we die willen bereiken, welke risico's daarbij horen en hoe we deze beheersen. Dit is nodig om onze doelen te halen en om zorgvuldig en volgens de regels om te gaan met publieke middelen.

De samenleving verandert snel en wordt steeds complexer. Ook werken we vaker samen met andere partijen. In deze situatie is goed risicomanagement extra belangrijk. Gemeente Terschelling staat regelmatig voor grote opgaven in een steeds veranderende economische en maatschappelijke omgeving. Dit brengt nieuwe risico's en onzekerheden met zich mee. Daarom is meer aandacht nodig voor risicobewustzijn en een goede interne beheersing. Door risico's op tijd te signaleren en maatregelen te nemen, kunnen we beter inspelen op zowel bedreigingen als kansen.

Binnen onze gemeente is al een basis voor risicobewustzijn. In de organisatie, het college en de raad wordt regelmatig gesproken over risico's, kansen en beheersmaatregelen. We willen ons als organisatie blijven verbeteren. Daarbij werken we vanuit onze kernwaarden: samen, lerend en verantwoordelijkheid.

Risicomanagement komt op verschillende manieren terug in ons werk. In de begroting en jaarrekening beschrijven we de belangrijkste risico's en het weerstandsvermogen. Ook nemen we in onze projectaanpak altijd de risico's en bijbehorende maatregelen op. Hierdoor krijgt risicomanagement aandacht binnen alle afdelingen. De nota Reserves en Voorzieningen draagt hier ook aan bij, omdat deze laat zien hoe sterk en flexibel de gemeente is.

Het nemen van risico's hoort bij het uitvoeren van onze taken. De belangrijkste vraag is hoe we omgaan met onzekerheden die bij keuzes horen. Welke maatregelen kunnen we nemen om risico's te beperken? En hoe handelen we als een risico zich toch voordoet?

De nota Risicomanagement en Weerstandsvermogen vormt hiervoor de basis. Deze nota zorgt voor een gezamenlijke manier van werken en spreken over risico's, beheersmaatregelen en weerstandsvermogen. Ook maakt zij duidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is. Onze ambitie is om het huidige niveau van risicomanagement te behouden en dit waar mogelijk verder te verbeteren.

1.2 Doel van de nota

Het doel van de voorliggende nota is primair:

(1) **Het benoemen van de rollen, taken en verantwoordelijkheden** die binnen het risicomanagement worden onderscheiden.

(2) **Het vastleggen van beleidsuitgangspunten** voor de normen voor bepaling van het benodigde weerstandsniveau en de bronnen voor bepaling van het weerstandsvermogen. Het is daarmee duidelijk hoe het college invulling geeft aan risicomanagement, omgaat met het weerstandsvermogen, en hoe de raad in dit opzicht invulling geeft aan zijn kaderstellende rol.

(3) **Verhogen van het risicobewustzijn**. Het bewustzijn is van belang op het niveau van het bestuur én op organisatieniveau. Voor het bestuur geldt dit vooral bij het stellen van kaders en het nemen van belangrijke besluiten. Het management zorgt voor een goede informatieverstrekking en dialoog over risico's richting het bestuur voor de besluitvorming en is verantwoordelijk voor het beheersen van de risico's. Verder moet de organisatie zich ervan bewust zijn dat het risicomanagement een belangrijk onderdeel is van de dagelijkse werkzaamheden en een plek heeft in de planning & control cyclus.

(4) **Voldoen aan wet- en regelgeving**. De gemeente dient op basis van wet- en regelgeving (Gemeentewet, BBV, Financiële verordening) een inventarisatie van risico's en het weerstandvermogen te maken, en beleid over de weerstandscapaciteit en de risico's te voeren.

Samengevat richt deze nota zich enerzijds op de onderdelen van het risicobeleid die de verantwoordelijkheid van de raad raken en vragen om kaderstellende uitspraken. Anderzijds is de nota richtinggevend voor de uitvoering van risicomanagement voor de organisatie.

2. Begrippen en kaders

Risico's zijn overal. In het dagelijks leven houden we er voortdurend rekening mee – soms bewust, soms zonder dat we het doorhebben. We maken inschattingen en kiezen hoe we ermee omgaan. Dat geldt ook op het werk.

Risicomanagement betekent niet dat we elk risico altijd moeten benoemen of vastleggen. En het betekent ook niet dat we elk risico moeten proberen te beheersen. Het draait vooral om bewustwording, het gesprek aangaan en samen keuzes maken: wat pakken we aan, wat laten we liggen en wat accepteren we?

In de volgende paragrafen leggen we uit wat we precies bedoelen met risico en risicomanagement, en wat we ermee willen bereiken.

2.1 Risico en risicomanagement

Wat bedoelen we met 'risico'?

Risico's kunnen het behalen van onze doelen in de weg staan. Een risico is een gebeurtenis waarvan we niet zeker weten of die zal plaatsvinden, maar die wél invloed kan hebben op onze plannen en verwachtingen.
In theorie kan die invloed zowel positief als negatief zijn. Een positieve afwijking noemen we een kans. Maar in de praktijk, zeker binnen de gemeente, gebruiken we het woord risico meestal om te verwijzen naar een bedreiging of gevaar dat negatieve gevolgen kan hebben voor het realiseren van onze doelen.
Hoe groot een risico is, hangt af van twee dingen:

- De kans dat het gebeurt.
- De impact als het gebeurt.

Om risico's beter te begrijpen en aan te pakken, maken we onderscheid op verschillende manieren. Dat helpt ons om risico's goed in beeld te krijgen en passende maatregelen te nemen.

Verschillende niveaus van risico's
Risico's kunnen zich voordoen op:

- Strategisch niveau – bij beleidskeuzes of grote veranderingen.
- Tactisch niveau – bij het aansturen van programma's of projecten.
- Operationeel niveau – bij dagelijkse werkzaamheden.

Hier gaan we verder op in bij paragraaf 4.1.

Verschillende categorieën van risico's
Risico's kunnen betrekking hebben op allerlei aandachtsgebieden, zoals financiën, personeel, ICT of veiligheid. Door risico's in categorieën te verdelen, houden we overzicht en kunnen we maatregelen en rapportages beter afstemmen. Dit komt terug in paragraaf 4.2.

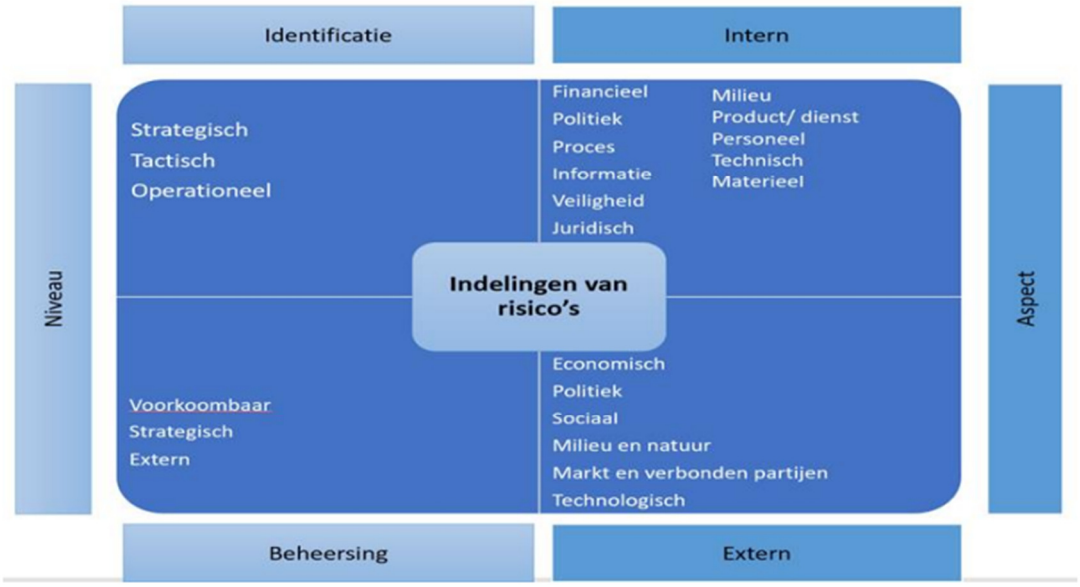
Interne en externe risico's
We maken ook onderscheid tussen:

- Interne risico's – deze liggen binnen onze invloedssfeer. Denk aan:
    - Strategische risico's: bewust genomen om doelen te bereiken, zoals bij nieuw beleid of bezuinigingen.
    - Voorkoombare risico's: ontstaan vanuit de organisatie zelf, bijvoorbeeld door fouten in processen, gedrag of systemen.

- Externe risico's – deze liggen buiten onze directe invloed. Denk aan: Natuurrampen, economische ontwikkelingen, politieke veranderingen of risico's bij samenwerkingspartners.

Bij samenwerking met andere gemeenten, zoals in gemeenschappelijke regelingen, lopen we ook risico's. Hoewel deze regelingen zelfstandig opereren, kunnen we wel – zij het indirect – invloed uitoefenen op hoe risico's daar worden beheerst.

Figuur 2.1 laat zien hoe risico's op verschillende manieren kunnen worden ingedeeld. In hoofdstuk 4 bespreken we hoe deze indelingen helpen bij het beheersen van risico's en het kiezen van passende maatregelen.



Figuur 2.1 onderverdeling van risico's naar invalshoeken

Wat verstaan we onder risicomanagement?

Risicomanagement verbindt verschillende werkzaamheden die te maken hebben met het omgaan met risico's. Het gaat om alle activiteiten die de organisatie onderneemt om risico's te herkennen, te beoordelen en – waar nodig – te beheersen.

Het doel van risicomanagement is om te zorgen voor een goed systeem van interne sturing en beheersing. Daarmee brengen we risico's terug tot een niveau dat voor de organisatie acceptabel is, met een slimme inzet van mensen, middelen en maatregelen.

Waarom is risicomanagement belangrijk?

- Het vergroot het algemene bewustzijn van risico's, waardoor we ze eerder herkennen en er actief mee aan de slag kunnen.
- Het geeft inzicht in factoren die het behalen van onze doelen kunnen belemmeren.
- Het helpt ons nadenken over onze risicobereidheid: welke risico's accepteren we, en welke niet? (Zie ook paragraaf 4.5)
- Het maakt duidelijk of de risico's in verhouding staan tot wat we als organisatie aankunnen.
- Het versterkt het vertrouwen – zowel intern als extern – dat we goed bezig zijn en onze prioriteiten op orde hebben.

Risicomanagement is een groeiproces
Het vraagt om voortdurende aandacht en ontwikkeling. Er worden meestal vier niveaus van 'risicovolwassenheid' onderscheiden:

1. Ad hoc – Er is weinig bewustzijn en geen gestructureerde aanpak.
2. Verkokerd – Er wordt op kleine schaal geëxperimenteerd, vaak binnen losse afdelingen.
3. Geformaliseerd – Risicomanagement is opgenomen in processen en werkwijzen.
4. Natuurlijk – Risicobewustzijn is onderdeel van de organisatiecultuur. Er is een proactieve aanpak en risico-informatie wordt structureel gebruikt om te verbeteren.

De gemeente streeft ernaar om risicomanagement verder te ontwikkelen tot het een vanzelfsprekend onderdeel is van het werk op alle niveaus. Op dit moment bevinden we ons tussen de fasen verkokerd en geformaliseerd.

In de gemeente Terschelling gaan wij uit van integraal risicomanagement. Kenmerkend hiervoor is dat het geïntegreerd is in de gehele organisatie, dat het continu en proactief is en het een breed aandachtsgebied omvat. Voor het laten slagen van risicomanagement is verankering nodig op alle niveaus van de organisatie

2.2 Relevante wetgeving en beleidskaders

Wettelijke verplichting
Gemeenten zijn verplicht om in de begroting en jaarrekening aan te geven:

- Welke risico's er zijn
- Hoe groot de financiële impact van die risico's kan zijn
- Welk bedrag nodig is om die risico's op te vangen- Dit noemen we het benodigd weerstandsvermogen

Deze verplichting komt voort uit artikel 11 van het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV).

Artikel 11
1. 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.
2. De paragraaf betreffende het weerstandsvermogen en risicobeheersing bevat ten minste:
a. een inventarisatie van de weerstandscapaciteit;
b. een inventarisatie van de risico's;
c. het beleid omtrent de weerstandscapaciteit en de risico's.

Eigen keuzes / invulling
Het staat een gemeente vrij op welke wijze zij invulling geeft aan risicomanagement en welke ambities zij daarin nastreeft. De voorliggende nota geeft inzicht in de ambitie en de uitvoering voor de komende vier jaren.

2.3 Uitgangspunten

Om risicomanagement goed aan te pakken en verder te ontwikkelen, hanteren we een aantal algemene uitgangspunten:

- Risicomanagement is een wettelijke verplichting, vastgelegd in het Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten, waaraan we willen voldoen.
- Risicomanagement is organisatiebreed. We kijken naar allerlei soorten en niveaus risico's, in alle onderdelen van onze organisatie.
- Elk organisatieonderdeel draagt bij. Risicomanagement is niet iets van een aparte afdeling; het hoort bij ieders werk. Iedereen is verantwoordelijk voor het signaleren van risico's en het nemen van passende maatregelen binnen het eigen werkgebied.
- We ontwikkelen door wat er al is. Risicomanagement past binnen onze bestaande werkwijzen en overlegstructuren.
- We praten er open over. Op alle niveaus – bestuurlijk én ambtelijk – zijn we bereid om risico's bespreekbaar te maken.
- Niet elk risico vraagt om actie. We kunnen niet alles voorkomen of beheersen. Risicomanagement gaat bij ons ook over bewust accepteren van risico's en het ontwikkelen van een passende risicocultuur.
- We blijven leren en verbeteren. Risicomanagement is nooit 'af'. We beginnen ergens en bouwen stap voor stap verder, op basis van ervaringen en inzichten die we onderweg opdoen.

3. Rollen en proces

3.1 Rol gemeenteraad, college en management

Rol van de gemeenteraad
De gemeenteraad heeft een kaderstellende en controlerende rol ten aanzien van het risicomanagement en het gemeentelijk weerstandsvermogen. Enerzijds stelt de raad de beleidsmatige uitgangspunten vast voor hoe met risico's en financiële weerbaarheid wordt omgegaan. Bijvoorbeeld door te bepalen wat de hoogte van het benodigde weerstandsvermogen is. Anderzijds ziet de raad erop toe dat de uitvoering van het beleid plaatsvindt binnen deze vastgestelde kaders, waarbij wordt beoordeeld of voldoende rekening is gehouden met de geïdentificeerde risico's.

Rol van het college

Het college draagt de eindverantwoordelijkheid voor de bedrijfsvoering van de gemeente, inclusief het gevoerde beleid en de daaraan verbonden risico's. Daarnaast is het college verantwoordelijk voor het realiseren van de doelstellingen op het gebied van risicomanagement.
Een belangrijke taak van het college is het tijdig en volledig informeren van de gemeenteraad over relevante risico's. Bij het opstellen van (raads)voorstellen moet expliciet aandacht worden besteed aan de belangrijkste risico's die de realisatie van beleids- of projectdoelstellingen kunnen beïnvloeden. Hierdoor wordt de raad in staat gesteld om goed geïnformeerde besluiten te nemen en eventuele alternatieven af te wegen.
Het college heeft een actieve informatieplicht: zowel voorafgaand aan als tijdens de uitvoering van projecten. Daarnaast dient het college te rapporteren over nieuwe of gewijzigde risico's.

Rol van het management

Het management draagt de integrale verantwoordelijkheid voor het risicomanagementbeleid binnen de gemeente en is daarmee primair verantwoordelijk voor het gemeentelijke risicoprofiel. Binnen de organisatie stimuleert het management een brede toepassing van risicomanagement.

Het management richt zich actief op de meest urgente risico's en is verantwoordelijk voor het implementeren en toepassen van passende beheersmaatregelen. Vanuit deze verantwoordelijkheid stelt het management prioriteiten, bepaalt het de planning en bevordert het risicobewust handelen binnen de organisatie.

3.2 Risicomanagement proces

Het risicomanagementproces bestaat uit de volgende stappen:

1. **Context**: binnen welk kader opereren we. Daarvoor is deze nota bedoeld.
2. **Risico's identificeren**: het in kaart brengen van de risico's die samenhangen met de werkzaamheden en aandachtsgebieden.
3. **Risico's kwantificeren**: alle risico's naast elkaar zetten en prioriteren. Risico's analyse; inschatten kans en gevolg.
4. **Maatregelen bepalen**: benoemen van beheersmaatregelen die helpen de individuele risico's te reduceren; verlagen van de kans en/of verlagen van het gevolg, waarbij we altijd een afweging maken tussen de verwachte kosten en opbrengsten met het doel risico's beheersbaar te houden.
5. **Risicobeheersing**: Het uitvoeren van beheersmaatregelen om risico's te reduceren, waarbij aan elke maatregel een verantwoordelijke wordt gekoppeld.
6. **Evalueren en rapporteren**: evalueren van (wijzigingen in) het risicoprofiel, evalueren van opgetreden risico's en van de effectiviteit van genomen beheersmaatregelen.

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

4. Risicoanalyse en risicobeoordeling

Het risicomanagementproces begint met het in kaart brengen van de risico's, ook wel risico-inventarisatie genoemd. In deze fase worden risico's op diverse niveaus geïnventariseerd (zie paragraaf 4.1) en geclassificeerd binnen relevante risicocategorieën (zie paragraaf 4.2). Aansluitend vindt het kwantificeren plaats, waarbij de waarschijnlijkheid en de potentiële impact van elk risico worden ingeschat. Op basis hiervan worden de risico's geprioriteerd (zie paragraaf 4.3). Vervolgens wordt ingegaan op de maatregelen en strategieën voor risicobeheersing (zie paragraaf 4.4). Als laatste in dit hoofdstuk kijken we naar in welke mate de risico's acceptabel zijn voor het behalen van de doelstellingen (paragraaf 4.5)

4.1 Inventarisatie van risico's per niveau

Strategisch niveau

De gemeenteraad wil met en voor de samenleving bepaalde doelen realiseren en geeft het college kaders mee waarbinnen die doelen gerealiseerd moeten worden. Daarmee wordt strategisch richting gegeven.
Voor het bepalen van strategische doelen worden in onze gemeente onder andere het coalitieakkoord, de kadernota en de begroting gebruikt. Doelen zijn in deze stukken meestal abstract geformuleerd en geven eerder missie, accenten en gewenste bewegingen weer. Dit maakt ze minder geschikt voor risicoanalyse in de beperkte zin. Omdat de doelen abstract zijn, blijven de risico's dat immers ook en zijn er nauwelijks beheersmaatregelen te benoemen. Dit wordt eenvoudiger als de doelen concreet vertaald worden naar de uitvoering. Hierbij zit je op beide andere niveaus, tactisch en operationeel. Ook bij de totstandkoming van doelen op strategisch niveau verwachten we echter risicobewustzijn en het herkennen van kansen en bedreigingen, rekening houdend met onze sterke en minder sterke eigenschappen.

Tactisch niveau

Om doelen te kunnen realiseren is een goede bedrijfsvoering essentieel. Belangrijk daarin is de organisatiestructuur en de verdeling van verantwoordelijkheden. Dit betreft het inrichten en organiseren van de organisatie. Dit niveau omvat teams en projecten. Risicomanagement vindt in ieder geval plaats op teamniveau en per project. Twee keer per jaar (ten tijde van de bestuursrapportage en de jaarrekening) dient een risicoanalyse uitgevoerd te worden door de verschillende teams en projectleiders.

Operationeel niveau

Op dit niveau vinden projecten en de concrete uitvoering plaats ten behoeve van de doelrealisatie. We zien dit terug in de vorm van primaire en ondersteunende werkprocessen.

4.2 Indeling van risico's in categorieën

Bij risicoanalyse wordt aandacht besteed aan oorzaken, gebeurtenissen (de risico's zelf) en gevolgen. Eén risico kent over het algemeen meerdere oorzaken en gevolgen. Ook helpen risico-categorieën om een brede blik te waarborgen en een zo volledig mogelijk beeld te krijgen. Deze categorieën moeten goed passen bij het werkveld en vragen tot op zekere hoogte om maatwerk. Wel worden in het algemeen een aantal hoofdcategorieën onderscheiden.

Intern	Omschrijving
Financieel	Aantasting vermogenspositie
Imago/ Politiek	Aantasting vertrouwen
Bedrijfsproces	Aantasting productiecapaciteit
Informatie/ strategie	Schade door onvoldoende of onjuiste informatie. Bij informatie kan ook worden gedacht aan informatieveiligheid en schending van privacy
Letsel/ veiligheid	Aantasting gezondheid/ (gevoelens van) veiligheid
Juridisch	Aantasting vermogenspositie door wettelijke aansprakelijkheid
Milieu	Aantasting lucht, bodem, water of leefomgeving
Product/ dienst	Aantasting capaciiteit en kwaliteit dienstverlening
Personeel/ Arbo	Aantasting arbeidscapaciteit en kwaliteit van arbeid
Technisch/ ICT	Schade door falen van techniek of ICT
Materieel	Schade aan bezit

Extern	Omschrijving
Economisch	Optreden van economische bewegingen (groei/ krimp)
Politiek	Optreden van politieke wijzigingen
Sociaal	Optreden van sociologische ontwikkelingen
Milieu en natuur	Optreden van natuurverschijnselen en - rampen
Markt en verbonden partijen	Optreden van marktbewegingen als faillissementen, concurrentie en nieuwe toetreders
Technologisch	Optreden van invloedrijke technologische ontwikkelingen

4.3 Risico beoordeling

Bij het beoordelen van risico's draait het om de grootte van een risico. Dat wordt bepaald door de kans dat het risico zich voordoet en de gevolgen in geval het risico zich voordoet:
Risico = Kans x Impact.

We werken we bij de beoordeling van risico's zoveel mogelijk met kwantitatieve gegevens. Zowel voor de kans van optreden als voor de impact gebruiken we exacte gegevens of schalen. Hoewel het schattingen blijven worden deze zo objectief mogelijk gemaakt.

Het vaststellen van de kans van optreden

De kans op een risico hangt samen met de inschatting binnen welke periode het risico zich kan gaan voordoen. Het bepalen van de kans is voor een groot deel subjectief en is afhankelijk van degene die de inschatting maakt. Wel kunnen steeds een aantal aspecten worden meegewogen:

- Verleden: Heeft het risico zich al eerder voorgedaan?
- Vertrouwdheid: Hebben we de activiteiten al eerder gedaan?
- Omstandigheden: Onder welke condities treedt het op?
- Frequentie: Hoe vaak kan het voorkomen?
- Risicogevoeligheid in tijd: Is er sprake van een stijging of een daling?

De kans wordt aangeduid in een percentage tussen 0% en 90%. Deze percentages brengen we onder in een beperkt aantal risicoklassen. We hanteren de volgende klassen:

Kanspercentages		
10%	zeer klein	Binnen 10 jaar
30%	klein	Binnen 5-10 jaar
50%	gemiddeld	Binnen 2-5 jaar
70%	groot	Binnen 1-2 jaar
90%	Zeer groot	Binnen 1 jaar

Als de kans groter is dan 90% spreken we niet meer van een risico. Het optreden ervan is namelijk niet onzeker, maar eerder een gegeven. Bekende verwachte tegenvallers met een financieel gevolg worden direct in de planning- en controlcyclus gemeld en van dekking voorzien.

Het bepalen van de impact bij optreden

Het optreden van risico's heeft een bepaalde impact op de doelen. Die impact wordt zoveel mogelijk aangeduid in een bedrag in euro's. Een aantal risico's kan niet of nauwelijks in geld worden uitgedrukt (denk bijvoorbeeld aan imago-schade). Toch heeft het de voorkeur ook deze risico's zoveel mogelijk financieel uit te drukken. Onderstaande tabel met gevolgklassen helpt daarbij.

Financieel gevolg	
1	< 75.000
2	75.000 < x < 300.000
3	300.000 < x < 750.000
4	750.000 < x < 1.500.000
5	> 1.500.000

Kwantificeren en prioriteren

De risico's die in kaart zijn gebracht, worden onderling geprioriteerd en gewogen. Dit is belangrijk om bij een veelheid aan risico's de belangrijkste risico's niet uit het oog te verliezen en elk risico op het juiste niveau te beheersen. Bij het kwantificeren van risico's wordt de kans (in schaal of percentage) vermenigvuldigd met de impact (in schaal of euro's). Zo wordt één waarde van het risico vastgesteld en krijgt dit risico een hogere of lagere prioriteit ten opzichte van de andere geïdentificeerde risico's. In een risicokaart kunnen alle risico's nu naar impact en kans grafisch worden weergegeven. Als de kans zeer groot is (5) en de impact ook zeer groot is (5), dan is de waarde 5 x 5 = 25. Als de kans klein is (2) en de impact zeer klein (1), dan is de waarde 2 x 1 = 2. Zo moet de risicokaart gelezen worden.

Impact						
	Zeer groot	5	10	15	20	25
	Groot	4	8	12	16	20
	Midden	3	6	9	12	15
	Klein	2	4	6	8	10
	Zeer klein	1	2	3	4	5
		Zeer klein	Klein	Midden	Groot	Zeer groot
		Kans				

Een risico met een grote impact maar een minimale kans of een risico met een kleine impact maar een hoge kans zullen we vaak als niet belangrijk genoeg beschouwen om er beheersmaatregelen voor te treffen. De kosten van de beheersmaatregelen wegen dan bijvoorbeeld niet op tegen het voorkomen van het risico. Keuzes hierin verschillen per doelstelling en zeggen iets over onze risicobereidheid. In paragraaf 4.5 gaan we nader in op de risicobereidheid.

4.4 Risicobeheersing

Nadat de risico's zijn geïnventariseerd en geprioriteerd op basis van hun waarschijnlijkheid en impact, kan worden overgegaan tot de beheersfase. In deze fase staat het beperken van de gevolgen van risico's centraal, evenals het voorkomen of verkleinen van de kans dat ze zich voordoen. Er wordt onderzocht op welke wijze de risico's effectief kunnen worden gemanaged en welke beheersmaatregelen daarbij passend zijn. Beheersmaatregelen kunnen technisch van aard zijn zoals veiligheidsmaatregelen of administratief zoals het afsluiten van een verzekering. Daarnaast kan worden gedacht aan organisatorische maatregelen, zoals het vastleggen van procedures, het aanbrengen van functiescheiding, het maken van duidelijke afspraken over verantwoordelijkheden en het periodiek monitoren van risico's. Door deze maatregelen structureel toe te passen en waar nodig bij te stellen, blijft de uitvoering beheersbaar en wordt bijgedragen aan een verantwoorde en transparante werkwijze.

Er zijn vier manieren om met risico's om te gaan:

- Vermijden/voorkomen:
  De oorzaak en/of het gevolg van het risico wordt weggenomen door bijvoorbeeld het beleid of proces te staken of anders vorm te geven.
- Beperken/verminderen:
  Er worden acties ingezet die het risico tot een acceptabel niveau terugbrengen, bijvoorbeeld door werkprocessen anders in te richten.
- Overdragen/ delen:

Activiteiten die door het risico geraakt worden, worden (deels) aan een externe overgedragen, die daarbij ook de risico's overneemt. Verzekeringen zijn hier een voorbeeld van.

- Aanvaarden/accepteren:
  Risico's die niet kunnen worden voorkomen, verminderd of overgedragen – of waarbij dergelijke maatregelen onvoldoende effectief zijn – worden geaccepteerd. Dit geldt ook voor de netto risico's, oftewel het resterende risico na het treffen van beheersmaatregelen. Eventuele schade die hieruit voortvloeit, wordt afgedekt via de beschikbare weerstandscapaciteit.

De keuze voor een risicobeheersstrategie is afhankelijk van de grootte van het risico, de soort en de verschillende kenmerken van het betreffende risico, en de kosten die gepaard gaan met mogelijke beheersmaatregelen.

4.5 Risicobereidheid

Elke organisatie, ook de gemeente Terschelling, bepaalt zelf in welke mate risico's acceptabel zijn bij het realiseren van haar beleidsdoelstellingen. Een belangrijk instrument hierbij is het vaststellen van de risicobereidheid**:** de totale hoeveelheid risico die de gemeente maximaal bereid is te accepteren in het streven naar haar doelen.

De risicobereidheid moet altijd binnen de grenzen van de risicocapaciteit blijven. Deze risicocapaciteit wordt bepaald door factoren zoals financiële draagkracht, risicovolwassenheid, wet- en regelgeving en verwachtingen van inwoners, ondernemers en belanghebbenden.

De gekozen risicobereidheid beïnvloedt de strategie voor risicobeheersing. Een lage risicobereidheid leidt tot een voorzichtige aanpak met nadruk op preventieve maatregelen. Een hogere risicobereidheid kan bijvoorbeeld ruimte bieden voor innovatie, maar vereist een bewuste afweging van mogelijke gevolgen.

In de praktijk blijkt het vaststellen van risicobereidheid complex. Wat wij als acceptabel beschouwen hangt af van onze ambities en doelen, de aard van de risico's (bijvoorbeeld financieel, ecologisch, juridisch). Ook de weerstandscapaciteit, cultuur binnen de organisatie en ervaringen uit het verleden spelen een belangrijke rol.

Het belangrijkste is dat we bewust een standpunt innemen over wat de organisatie maximaal aan risico's kan en wil lopen en dat we hierover structureel het gesprek met elkaar aangaan binnen de gehele organisatie.

---

5. Weerstandsvermogen

5.1 Weerstandscapaciteit en weerstandsvermogen

Bij risicomanagement onderscheiden we de weerstandscapaciteit en het weerstandsvermogen. De weerstandscapaciteit bestaat uit alle middelen die beschikbaar zijn om niet begrote kosten en risico's

te dekken. Deze middelen hebben betrekking op beschikbare reserves, de post onvoorzien in de begroting, stille reserves en de niet benutte belastingcapaciteit.

Een stille reserve is het verschil dat kan bestaan tussen de boekwaarde van activa op de balans van de gemeente en de mogelijke opbrengstwaarde van deze activa bij verkoop (bijvoorbeeld een leegstaand gemeentelijk gebouw). De reden dat dit een "stille" reserve wordt genoemd, ligt mede in het feit dat deze reserve niet zonder meer omgezet kan worden in geld. Omzetten in geld is pas mogelijk na verkoop van de betreffende activa met een prijs boven de boekwaarde.

Stille reserves kunnen niet worden ingezet als dekkingsmiddel voor het uitvoeren van beleid en activiteiten in de begroting. Stille reserves mogen wel worden gebruikt als (aantoonbare) weerstandscapaciteit om risico's op te vangen. Immers als de nood aan de man is, omdat bepaalde risico's zich voordoen, kan door verkoop van activa de stille reserve worden omgezet in een daadwerkelijk beschikbare reserve.

De gemeente Terschelling beschikt over stille reserves op het in eigendom hebbend vastgoed en op haar (in potentie verhandelbare) aandelen van de BNG. Verkoop van aandelen resulteert overigens in minder dividend (structureel minder inkomsten) in de begroting, waarvoor een alternatief moet worden gevonden.

Het meenemen van de stille reserve voortkomende uit vastgoed in de berekening van onze weerbaarheid op lange termijn tegen financiële tegenvallers moet een solide getal zijn dat weinig fluctuatie kent door de jaren heen. Door uit te gaan van de gemiddelde WOZ waarde over een langere periode beperk je ernstige schommelingen en daardoor een onzeker beeld van de gemeentelijke financiën.

Ook de door een gemeente niet benutte belastingcapaciteit wordt wel toegerekend aan de weerstandscapaciteit. Daarbij gaat het met name om de extra OZB die we in moeilijke financiële omstandigheden maximaal aan onze inwoners kunnen vragen.

Voor de berekening van de onbenutte belastingcapaciteit wordt gebruik gemaakt van de normen die gelden voor het zogenoemde artikel-12 beleid. Hierbij wordt gekeken naar de maximale eigen opbrengsten uit OZB, rioolheffing en afvalstoffenheffing. Voor rioolheffing en afvalstoffenheffing geldt dat er gestreefd wordt naar 100% kostendekkende tarieven.

Tot de niet benutte belastingcapaciteit behoren ook de toeristenbelasting en forensenbelasting. Een verhoging van deze belastingen kan ook worden ingezet om risico's op te vangen.

Het beschikbare weerstandsvermogen van de gemeente bestaat uit de vrij aanwendbare reserves. Dit zijn voor Terschelling de algemene reserve en de reserve recreatie.

5.2 Beoordeling weerstandsvermogen

De ratio weerstandsvermogen is van belang om te kunnen vaststellen of de algemeen beschikbare reserves voldoende zijn om de risico's op te kunnen vangen.

$$\text{Ratio weerstandsvermogen} = \frac{\text{beschikbare weerstandsvermogen}}{\text{benodigde weerstandsvermogen}}$$

Het benodigde weerstandsvermogen is bepaald aan de hand van de risicoanalyse waarbij voor elk risico is gekeken hoe groot de kans is dat het zich voordoet en wat de maximale financiële gevolgen dan zijn. Deze twee factoren worden met elkaar vermenigvuldigd om een gewogen risicobedrag te berekenen. Door alle gewogen bedragen bij elkaar op te tellen, bepalen we het benodigde weerstandsvermogen van de gemeente.

Voor de hoogte en samenstelling van het weerstandsvermogen zijn geen landelijke normen en richtlijnen vastgesteld. De norm voor het weerstandsvermogen wordt door de raad vastgesteld.

Als ratio voor het weerstandsvermogen stelt de gemeente Terschelling 1,0 als norm vast. Daarmee is er altijd voldoende dekking voor het risicoprofiel aanwezig en wordt niet onnodig beslag gelegd op middelen die ten behoeve van andere beleidsdoelstellingen kunnen worden ingezet.

Catergorie	Ratio weerstandsvcermogen	Betekenis
A	≥2,0	Uitstekend
B	1,4 - < 2,0	Ruim voldoende
C	1,0 -< 1,4	Voldoende
D	0,8 - < 1,0	Matig
E	0,6 - < 0,8	Onvoldoende
F	< 0,6	Ruim onvoldoende

6. Slotbepalingen

Inwerkingtreding

Deze nota treedt in werking op 1 juli 2026.

Citeertitel

De nota kan worden geciteerd onder de naam: Nota risicomanagement en weerstandsvermogen 2026-2030.