

Nota risicomanagement & weerstandsvermogen

2018-20222023

R. Thuis

29-9 januari 2023

Naam opsteller R. Thuis

Team Staf

Datum en versie ~~16-12-2022~~ 9 januari 2023 en
v1

Datum vaststelling

Vastgesteld door

Eventueel publicatiedatum

Zaaknummer

Managementsamenvatting

Wat willen we bereiken?

Risicomanagement

Risicomanagement is het effectief omgaan met de kansen en bedreigingen die de realisatie van organisatiedoelstellingen kunnen beïnvloeden. ~~Met andere woorden: het is gericht op proactief handelen in plaats van reactief.~~ Binnen het huidige risicobeleid ~~binnen van~~ de gemeente worden risico's geïdentificeerd en gerapporteerd via de P&C-cyclus ~~door middel van~~. ~~Dit gaat over naar~~ een cyclisch proces van risicomanagement dat bestaat uit verschillende fases: kaderstelling en strategie, risicoanalyse, treffen van beheersmaatregelen, monitoren van de resultaten, toezicht en toetsing en het zonodig treffen van maatregelen ter verbetering.

Wat doen we daarvoor?

Proces

De eerste fase, kaderstelling en strategie, start bij de vaststelling van de beleidsnota Risicomanagement & Weerstandsvormen door de gemeenteraad. In de tweede fase, ~~de risicoanalyse, zullen worden de~~ risico's ~~moeten worden~~ geïnventariseerd en omschreven. Hierbij valt te denken aan een breed scala aan risico's, zoals aansprakelijkheidsrisico's, materiële risico's, imago/politieke risico's. De analyse van risico's bestaat uit een inschatting van de kans dat een gebeurtenis optreedt, en wat daarvan de gevolgen zullen zijn. Op basis van de analyse wordt de kans van optreden en de mogelijke gevolgen bepaald. Ieder individueel risico wordt bepaald als: *Kans x Gevolg*. De gevolgen worden zo concreet mogelijk in beeld gebracht, waardoor de beheersmaatregelen vervolgens beter te bepalen zijn.

Om de risico's onderling eenvoudig te kunnen rangschikken, wordt een klasse-indeling gebruikt voor ~~zowel~~ het gevolg ~~als en~~ ~~voor~~ de kans van optreden. Door ~~kans en~~ gevolg te vermenigvuldigen ~~met de kans~~ ontstaat de risicoscore. Hoe hoger de risicoscore, hoe belangrijker het is om de risico's aan te pakken.

Wanneer de belangrijkste risico's in kaart zijn gebracht, moeten in de derde fase beheersmaatregelen worden beschreven om de belangrijkste risico's te kunnen beheersen. De resultaten van de ingevoerde beheersmaatregelen dienen vervolgens te worden gemonitord. Het komt ~~nu dan~~ aan op het uitvoeren van deze beheersmaatregelen.

Er dient periodiek terug te worden gekeken om beter vooruit te kunnen kijken. Hiermee wordt de risico-intelligentie verder aangescherpt. Er dienen lessen te worden getrokken uit het verleden. Welke gebeurtenissen met (belangrijke) negatieve gevolgen hebben zich voorgedaan, welke beheersmaatregelen hebben wel gewerkt, zijn risico's tijdig in beeld gekomen, hoe kunnen risico's in de toekomst worden voorkomen? Feitelijke resulteert de beantwoording van dergelijke vragen in een continue verbetering van het systeem en methodiek van risicomanagement: Risicomanagement is nooit af, zeker gezien het feit dat omstandigheden continu veranderen.

Ontwikkeling risicomanagement

~~Gesteld kan worden dat de gemeente risicomanagement steeds meer op orde heeft en hierin de komende jaren verdere stappen voorwaarts wil maken. Hierbij moet bijvoorbeeld gedacht worden aan het koppelen van risico's aan programmadoelen en het benoemen van positieve risico's.~~

Taken en verantwoordelijkheden

De gemeenteraad stelt ~~iedere vier jaar~~ de Nota Risicomanagement & Weerstandsvermogen vast. Daarnaast wordt tweemaal per jaar voor de programmabegroting en het jaarverslag de paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing vastgesteld. Het College van Burgemeester en Wethouders heeft een informerende taak richting de gemeenteraad ten aanzien van de grote risico's en beheersmaatregelen. Het DT adviseert het college over het beleid ten aanzien van het risicomanagement. ~~Voorts besteedt het DT tenminste één keer per jaar extra aandacht aan risicomanagement waarbij met de burgemeester de algemene gang van zaken rondom risicomanagement wordt doorgelicht. De teamleiders van de verschillende teams doorlopen hun eigen risicomanagementproces onder begeleiding van de adviseur Risicomanagement, Administratieve Organisatie & Interne Controle en werken daarin faciliterend aan de concerncontroller.~~ De concerncontroller is in de dagelijkse praktijk verantwoordelijk voor het opstellen, uitvoeren, monitoren en herzien van het risicomanagementbeleid. Hij houdt daarbij de actualiteiten met betrekking tot risicomanagement bij en ziet onder andere toe op het risicomanagementproces binnen de afdelingen. Hij is het aanspreekpunt voor de organisatie en draagt zorg voor het verdere risicobewustzijn van de organisatie. Daarnaast stelt hij tweemaal per jaar de paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing op voor de programmabegroting en het jaarverslag.

Wat mag het kosten?

Omdat een bewuste keuze is gemaakt de doorontwikkeling van risicomanagement met behulp van de reeds aanwezige software van LIAS te doen, zijn geen additionele kosten gemaakt voor nieuwe software en/of licenties.

Inhoud

Managementsamenvatting	1
Evaluatie oude nota risicomanagement.....	4
1 Inleiding.....	5
1.1 Aanleiding	5
1.2 Doelstelling en reikwijdte	5
1.3 Definities	5
2 Risicomanagement	6
2.1 Uitgangspunten.....	6
2.2 Proces.....	6
2.2.1 Kaderstelling en strategie	6
2.2.2 Risicoanalyse	6
2.2.3 Beheersmaatregelen.....	8
2.2.4 Monitoren resultaten	9
2.2.5 Toezicht en Toetsing.....	9
2.2.6 Verbetering	9
3 Weerstandscapaciteit en weerstandsvermogen	9
3.1 Paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing.....	10
3.2 Beschikbaar weerstandscapaciteit.....	10
3.3 Benodigde weerstandscapaciteit	10
3.4 Weerstandsvermogen.....	11
4 Ontwikkeling risicomanagement	12
5 Taken en verantwoordelijkheden	13
5.1 Gemeenteraad.....	13
5.2 College.....	13
5.3 Directieteam.....	13
5.4 Teammanager.....	14
5.5 Risicobeheerder.....	14
5.6 Concerncontroller.....	14

Evaluatie oude nota risicomanagement

De bestaande nota Risicomanagement & Weerstandsvermogen 2018-2022 expireert in januari 2023. In de afgelopen periode is deze nota intern geëvalueerd.

De bestaande nota is opgesteld in 2014 en aangepast in 2018. De beschreven theorie wordt alom gebruikt voor risicomanagement. De nota is geëvalueerd met de concerncontroller, teammanager Financiën, directie en de portefeuillehouder Financiën.

Uit de evaluatie is gebleken dat er geen reden is de nota beleidsmatig aan te passen. De nieuwe nota wordt voor onbepaalde tijd en niet meer voor een periode van vier jaar vastgesteld. Zolang er in de toekomst geen reden is de nota aan te passen, zal de nota blijven gelden. Hiermee willen we de administratieve last van de organisatie en de raad verlagen. De Rekenkamercommissie heeft in 2017 onderzoek gedaan naar de invoering en werking van het risicomanagement in de organisatie. Het rapport dienaangaande is vastgesteld in de raadsvergadering van 15 juni 2017. De algemene conclusie was dat het risicomanagement goed in de steigers staat en dat de methodiek en procedures voor een belangrijk deel worden toegepast.

De conclusie van de rekenkamer wordt in feite bevestigd in onze interne en externe evaluatie. Intern is het risicomanagementbeleid geëvalueerd met een aantal betrokken risicobeheerders. Uit deze evaluatie blijkt draagvlak voor het continueren van het bestaande risicomanagementbeleid. Extern is het beleid besproken met Naris (Nederlands Adviesbureau Risicomanagement) en met de gemeente Overbetuwe. De gemeente Overbetuwe gebruikt onze nota als blauwdruk voor hun eigen nieuw vast te stellen nota risicomanagement, en zodanig is het beleid besproken. In lijn met de rekenkamer is ook door Naris aangegeven dat het beleid goed in elkaar zit. In het overleg met hen zijn een aantal inhoudelijke adviezen aangedragen over hoe om te gaan met positieve risico's en de verwerking van incidentele en structurele risico's. Deze adviezen waren in lijn met onze eigen bevindingen en zijn derhalve meegenomen in de nieuwe nota.

Concluderend uit de evaluatie is de houdbaarheidsdatum van de bestaande nota niet verstreken en kan het bestaande beleid wordt gecontinueerd in de nieuwe nota.

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

Door veranderende wet- en regelgeving en de toenemende complexiteit van de samenleving en van projecten waar de gemeente in het algemeen bij betrokken is, ~~dwingen de gemeente tot een groter risicobewustzijn. In dit kader~~ is het van belang zicht te hebben op de risico's die zich ~~manifesteren voordoen~~ bij de uitvoering van de gemeentelijke taken, de oorzaken op te sporen en daarbij passende maatregelen te treffen. In veel gevallen is er bij daadwerkelijk optreden van het risico ook sprake van financiële schade voor de gemeente.

~~Meer toegespitst op dit laatste aspect, staat in~~ artikel 11 van het Besluit Begroting en Verantwoording (hierna: BBV) ~~staat~~ dat gemeenten beleid moeten formuleren omtrent de weerstandscapaciteit en de risico's. ~~De bedoeling daarvan is dat j~~Jaarlijks ~~wordt~~ via de paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing in de programmabegroting en het jaarverslag een oordeel ~~kan worden~~ gegeven over de toereikendheid van het weerstandsvermogen.

1.2 Doelstelling en reikwijdte

Met het toepassen van risicomanagement streeft de gemeente de volgende doelstellingen na:

- ✚ Het inzichtelijk maken van de risico's die de gemeente loopt;
- ✚ Het risicobewustzijn van de (medewerkers van de) organisatie stimuleren en vergroten;
- ✚ Het beheersen van processen in de organisatie;
- ✚ Het maken van verantwoorde keuzes in het al dan niet aanvaarden van risico's;
- ✚ Zorgdragen dat het optreden van risico's zo weinig mogelijk effect heeft op de uitvoering van bestaand beleid;
- ✚ Minimaliseren van de financiële, imago- en vertragingsevolgen van ontstane risico's;
- ✚ Het voldoen aan de wettelijke vereisten over het weerstandsvermogen uit het Besluit Begroting en Verantwoording provincies en gemeentes (BBV).

1.3 Definities **risico**

Risicomanagement:

Het identificeren en kwantificeren van risico's binnen een organisatie en het opstellen van maatregelen om deze risico's te mitigeren.

Risico:

Een onzekere ongewenste gebeurtenis, waardoor het realiseren van de organisatiedoelstellingen en – strategie in gevaar komt.

Weerstandscapaciteit:

De omvang van de direct beschikbare financiële middelen om onverwachte financiële tegenvallers op te vangen. Het is als het ware een buffer om er voor te zorgen dat bestaand beleid en voorzieningen niet in gevaar komen, als risico's werkelijkheid worden.

Weerstandsvermogen:

De relatie tussen de beschikbare weerstandscapaciteit en de voor afdekking van de risico's benodigde weerstandscapaciteit (middelen).

Van belang zijn de begrippen risico, weerstandscapaciteit en weerstandsvermogen¹. Het BBV laat gemeenten vrij in het inkleuren van deze begrippen. Het begrip risico is te definiëren als “een onzekere ongewenste gebeurtenis, waardoor het realiseren van de organisatiedoelstellingen en – strategie in gevaar komt”. Dat betekent dat als er zekerheid bestaat over het optreden van een gebeurtenis, er geen sprake

¹-Zie de uitwerking van weerstandscapaciteit en weerstandsvermogen in hoofdstuk 3.

meer is van een risico. Dat heeft gevolgen voor de wijze waarop met de (financiële) gevolgen moet worden omgegaan.

- ✚ Als de gebeurtenis geen gevolgen heeft voor het realiseren van de programmadoelstellingen, is er ook geen sprake van risico.
- ✚ Het missen van een kans op ontwikkeling is ook een risico.

2 Risicomanagement

2.1 Uitgangspunten

Voor een succesvolle toepassing van risicomanagement is het belangrijk om ~~te allen tijde~~ de juiste uitgangspunten voor ogen te houden. ~~Deze uitgangspunten zijn bepalend voor de cultuur en houding van de organisatie ten aanzien van risicomanagement. Men kan hierop altijd terugvallen, bijvoorbeeld als er in de loop der tijd weerstand tegen risicomanagement ontstaat.~~

De uitgangspunten die de gemeente hanteert ten aanzien van risicomanagement zijn:

- ✚ Risico's nemen is onvermijdelijk, er over communiceren ook;
- ✚ Er worden al veel dingen goed beheerst, het gaat erom samenhang en structuur aan te brengen en te blijven verbeteren;
- ✚ Bewust omgaan met risico's is een onderdeel van ieders werk;
- ✚ Wie zijn risico's niet kent, heeft geen keuze. Het gaat er vooral om te komen tot verantwoorde besluiten, waarbij de risico's zijn afgewogen;
- ✚ Risico's worden het best beheerst door hen die er belang bij hebben;
- ✚ Wie niet reflecteert op successen en fouten, stopt met leren.

2.2 Risicomanagement~~p~~Proces

~~Risicomanagement is het effectief omgaan met de kansen en bedreigingen die de realisatie van organisatiedoelstellingen kunnen beïnvloeden. Met andere woorden: het is gericht op proactief handelen in plaats van reactief.~~

Risicomanagement is, als onderdeel van de verantwoordelijkheid van het management, een periodiek ~~terugkerend-cyclisch~~ proces dat bestaat uit een aantal fases. Onderstaand worden deze fases nader toegelicht. ~~Het risicomanagementproces bestaat uit:~~

~~Kaderstelling en strategie;~~

~~Risicoanalyse;~~

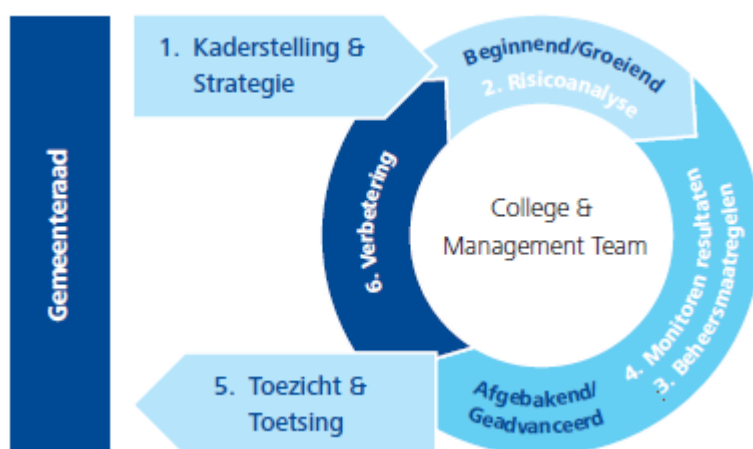
~~Treffen van beheersmaatregelen;~~

~~Monitoren van de resultaten;~~

~~Toezicht en toetsing;~~

~~Verbetering.~~

~~Door middel van een koppeling met de P&G-cyclus² wordt benadrukt dat het gaat om een cyclisch proces.~~



Figuur 1: Risicomanagement raamwerk

² Zie hiervoor paragraaf 2.3

2.2.1 Kaderstelling en strategie

De eerste fase, de kaderstelling, start bij de vaststelling van de beleidsnota Risicomanagement & Weerstandsvermogen door de gemeenteraad. In deze nota worden de kaders benoemd, ~~waarbij aandacht zal worden besteed aan een verdere doorontwikkeling van risicomanagement en het daarbij te voeren beleid.~~

~~Risicoanalyse is geen doel op zich, maar een middel. Het is daarom verstandig om na te gaan wat je ermee wilt bereiken. In deze fase wordt gekeken naar interne en externe factoren die van belang zijn voor de risicoanalyse. Het gaat om vragen als: Wat is je doel? Waar sta je nu? Word je weleens verrast? Heb je zicht op de risico's? Krijgen anderen de kans hun risico's te benoemen? Wat gaat er mis zonder risicomanagement?~~

In deze eerste fase wordt bekeken wat de doelstelling van risico inventarisatie en analyse gaat worden. Hierbij wordt gekeken welke type risico's verzameld gaan worden, wie erbij betrokken wordt en hoe er gerapporteerd wordt.

2.2.2 Risicoanalyse

Identificeren van risico's

In deze fase worden alle risico's geïnterviewd en beschreven. ~~Daarbij wordt naar risico's gezocht binnen alle risicogebieden. Potentiële risico's worden geïnterviewd en per risico omschreven. Hierbij valt te denken aan een breed scala aan risico's, zoals aansprakelijkheidsrisico's, materiële risico's en imago/politieke risico's.~~ Deze inventarisatie wordt gedaan door middel van gesprekken met de teammanagers en risicobeheerders in de organisatie die op hun beleidsterrein met risico's in aanraking komen. Daarnaast zullen moeten bij nieuwe beleidsvoorstellen risico's en maatregelen beschreven moeten worden.

~~De gemeente kiest ervoor om de risico's van onderuit de organisatie naar boven te laten komen (bottom-up benadering). Dit is een praktische benadering omdat risico's zo benoemd worden door degenen die dagelijks het werk uitvoeren. Dit zullen vooral operationele risico's zijn. Vervolgens vormen deze risico's de basis voor de gemeentebrede risico's. Dit zijn de risico's die bepalend zijn voor de richting van de gemeente. Deze risico's worden opgenomen in begroting en jaarrekening.~~

Kwantificeren risico's

De analyse bestaat uit een inschatting van de kans dat een gebeurtenis optreedt, en wat daarvan de gevolgen zullen zijn. ~~Op basis van de analyses wordt de kans bepaald van optreden en de mogelijke gevolgen. Met behulp van beoordelingstechnieken wordt afgewogen hoe groot het risico is.~~ Ieder individueel risico wordt bepaald als: *Kans x Gevolg*. De gevolgen worden zo concreet mogelijk in beeld gebracht, waardoor zodat de beheersmaatregelen vervolgens beter te bepalen zijn. ~~Doel is om de hoge risico's te identificeren. Het waarderen van risico's behoort zoals gezegd tot de normale managementverantwoordelijkheid. In zijn aard is het~~ Het is een proces van taxeren en inschatten en heeft daarmee in bepaalde mate een subjectief karakter. Deze subjectiviteit wordt zoveel als mogelijk beperkt door ~~enerzijds te zorgen dat er meerdere personen bij het proces betrokken worden, en anderzijds waar mogelijk risicoprofielen van andere gemeenten te gebruiken als spiegel voor onze inschattingen.~~

~~De uitkomsten van de risicoanalyse bespreken we met relevante betrokkenen (team, teammanager, budgethouder) om risico's te delen en zo draagvlak te krijgen.~~

Prioritering risico's

Om de risico's onderling eenvoudig te kunnen rangschikken, wordt een klasse-indeling gebruikt voor zowel het gevolg als voor de kans van optreden. Door gevolg te vermenigvuldigen met de kans ontstaat de risicoscore. Hoe hoger de risicoscore, hoe belangrijker het is om de risico's aan te pakken. We hanteren voor zowel kans als gevolg 5 klassen.

Klasse	Kans	Financiële gevolgen
1	$\leq 10\%$	$\leq \text{€ } 0,1 \text{ mln}$
2	$10 \leq 30\%$	$\text{€ } 100.000,10 \leq \text{€ } 250.000,25$ mln.
3	$30 \leq 50\%$	$\text{€ } 0,25250.000 \leq \text{€ } 500.000,50$ mln.
4	$50 \leq 70\%$	$\text{€ } 500.000,50 \leq \text{€ } 1.000.000,00$ mln.
5	$70 \leq 90\%$	$> \text{€ } 1.000.000,00 \text{ mln.}$

Figuur 2: Kansen en gevolgenmatrix

De kans van optreden wordt geschat door de procesverantwoordelijke. Voor de gevolgen worden eveneens vijf klassen gebruikt. Voor de beoordeling van de kans van optreden van een risico worden vijf klassen gebruikt. Aan de kans van optreden wordt een percentage gehangen. Bijvoorbeeld als Als een risico zich eenmaal in de tien jaar voordoet, is de kans op optreden 10%. Hetzelfde geldt als Als een risico zich eenmaal per jaar voordoet, wordt de kans wordt bepaald op 90% (bij 100% is het immers geen risico meer).

Om het weerstandsvermogen zo goed mogelijk te kunnen bepalen, worden alle gevolgen in geld vertaald. Te denken valt aan het mislopen van inkomende subsidies, extra kosten projectleiding, extra rente en/of communicatiekosten. De financiële gevolgen worden zo objectief mogelijk berekend. Soms zijn er onvoldoende gegevens beschikbaar om nauwkeurige schattingen te maken. Er wordt bijvoorbeeld aangegeven dat het risico ligt tussen de € 100.000 en € 250.000. Het gemiddelde hiervan wordt dan genomen voor de berekening in de risicomatrix, te weten in dit voorbeeld € 175.000.

Klasse	Kans	Financiële gevolgen
1	$\leq 10\%$	$\leq \text{€ } 0,1 \text{ mln.}$
2	$10 \leq 30\%$	$\text{€ } 0,10 \leq \text{€ } 0,25 \text{ mln.}$
3	$30 \leq 50\%$	$\text{€ } 0,25 \leq \text{€ } 0,50 \text{ mln.}$
4	$50 \leq 70\%$	$\text{€ } 0,50 \leq \text{€ } 1,00 \text{ mln.}$
5	$70 \leq 90\%$	$> \text{€ } 1,00 \text{ mln.}$

Figuur 2: Kansen en gevolgenmatrix

In de rapportage wordt een onderscheid gemaakt tussen risico's met een incidenteel en een structureel karakter. Een structureel risico kan een meerjarig effect hebben op de organisatie.

Een risico kan ook niet-financiële (imago) gevolgen hebben voor de gemeente. Deze gevolgen worden weergegeven door de ernst in te schatten in één van de onderstaande klassen.

Klasse	Kans	Imago gevolg
1	Individueel	Zeër klein
2	Persoonlijke kring	Klein
3	Plaatselijke pers	Midden
4	Regionale pers	Groot
5	Landelijke pers	Zeër groot

Figuur 3: Kansen en imago gevolgenmatrix

Risicoscore

Zoals gezegd worden de risico's worden geprioriteerd door met behulp van de risicoscore. De risicoscore wordt bepaald door de klassen van kans en gevolg te vermenigvuldigen. Zo krijgt bijvoorbeeld een risico met

een financieel gevolg van € 375.000 (klasse 3) en een kans van optreden van 60% (klasse 4) een risicoscore van $(3 \times 4 =) 12$. Een risico met een financieel gevolg van € 1.450.000 (klasse 5) en een kans van optreden van 90% (klasse 5) krijgt zelfs een risicoscore van $(5 \times 5 =) 25$. Hoe hoger de score, hoe belangrijker het is om maatregelen te nemen.

~~Ook de niet-financiële gevolgen worden op eenzelfde wijze geprioriteerd met behulp van de risicoscore. Ook hier worden de klassen van kans en gevolg vermenigvuldigd.~~ Zo krijgt bijvoorbeeld een mogelijk risico van een individueel geval (klasse 1) met een imagogevoel van midden (klasse 3) een risicoscore van 3.

In onderstaande risicokaart wordt dit schematisch weergegeven.

Gevolgklasse	Kans 1: < 10%	Kans 2: 10 ≤ 30%	Kans 3: 30 ≤ 50%	Kans 4: 50 ≤ 70%	Kans 5: 70 ≤ 90%
Score 5: > € 1,00 mln. 1.000.000	5	10	15	20	25
Score 4: € 0,50 500.000 ≤ € 1.000.000 1,00 mln.	4	8	12	16	20
Score 3: € 0,25 250.000 ≤ € 500.000 0,50 mln.	3	6	9	12	15
Score 2: € 100.000 0,10 ≤ € 250.000 0,25 mln.	2	4	6	8	10
Score 1: ≤ € 100.000 0,1 mln.	1	2	3	4	5

Figuur 4: Risicokaart score

Deze risicokaart wordt ook gebruikt als hulpmiddel om te bepalen aan wie welk risico wordt gemeld. Primair is het college eigenaar van alle risico's en de raad eindverantwoordelijk. Vanuit dat oogpunt is het belangrijk dat afspraken worden gemaakt over het melden van de risico's. De gemeente hanteert het principe dat hoe groter de gevolgen van het risico zijn, hoe hoger het niveau in de organisatie is waar dit risico bekend moet zijn. Risico's met een score van 15 en hoger worden via de P&C-cyclus altijd nader toegelicht aan de raad gemeld. ~~Vanzelfsprekend zijn integrale risico-overzichten te allen tijde beschikbaar voor college en raad.~~

Gevolgklasse	Kans 1: <10%	Kans 2: 10 ≤ 30%	Kans 3: 30 ≤ 50%	Kans 4: 50 ≤ 70%	Kans 5: 70 ≤ 90%
Score 5: > € 1,00 mln.	Gemeente secretaris	College	Raad	Raad	Raad
Score 4: € 0,50 ≤ € 1,00 mln.	Directie	College	College	Raad	Raad
Score 3: € 0,25 ≤ € 0,50 mln.	Directie	Gemeente secretaris	College	College	Raad
Score 2: € 0,10 ≤ € 0,25 mln.	Directie	Directie	Gemeente secretaris	College	College
Score 1: ≤ € 0,1 mln.	Directie	Directie	Directie	Directie	Gemeente secretaris

Figuur 5: Risicokaart meldingsniveau

2.2.3 Beheersmaatregelen

Als de belangrijkste risico's in kaart zijn gebracht, moet worden nagedacht over de manier waarop de belangrijkste risico's kunnen worden beheerst. ~~dan wel de kansen kunnen worden benut. Voor de goede orde: het doel is niet om kosten te vermijden of te voorkomen. Het doel is vooraf te overwegen wat er met een risico of kans wordt gedaan. Dat zijn beheersmaatregelen.~~

Beheersmaatregelen kunnen preventief van aard zijn, gericht op het voorkomen van de gebeurtenis, zoals. ~~Voorbeelden daarvan zijn~~ procedures, herinrichting van processen, functiescheiding, vastlegging mandaten, opstellen procesbeschrijvingen. Maatregelen kunnen ook curatief zijn, gericht op het beperken van mogelijke gevolgen zoals. ~~Voorbeelden daarvan zijn~~ een rampenorganisatie, risicofinanciering en verzekering. Er zijn allerlei typen van beheersmaatregelen te bedenken, maar deze kunnen we uiteindelijk terugbrengen tot

- ✚ Maatregelen waarbij risico's zelf worden gedragen;
- ✚ **Vermijden:** stoppen met de activiteit;
- ✚ **Accepteren:** aanvaarden risico (onder voorwaarden);
- ✚ **Beheersen:** treffen van beheersmaatregelen;
- ✚ Maatregelen waarbij de risico's worden **overgedragen** aan een andere (samenwerkings)partij;
- ✚ Verzekeren;
- ✚ Opdrachtnemer: stoppen met zelf uitvoeren (uitbesteden of inkopen).

Als er beheersmaatregelen genomen dienen te worden, is het van belang dat deze effectief en proportioneel zijn. ~~Tevens is het belangrijk dat de maatregelen proportioneel zijn. Het is van belang dat de beheersmaatregel in verhouding staat tot de omvang van het risico.~~ Op grond van een kostenbatenanalyse kan worden besloten dat bepaalde risico's moeten kunnen worden geaccepteerd. Tevens wordt beoordeeld of maatregelen uitvoerbaar zijn, of het om beïnvloedbare zaken gaat en of de beheersmaatregelen misschien nieuwe risico's met zich mee brengen. ~~Op basis van deze informatie wordt de beheersstrategie bepaald. De kosten en tijd voor het uitvoeren van de maatregelen worden in de begrotingen en plannen verwerkt.~~

Tot slot worden de maatregelen aan een actor³ toegewezen. Dit is degene die het risico het best kan beheersen ~~en/of die er het meeste belang bij heeft.~~ Dit alles wordt vastgelegd in de risicodatabase, ~~waarmee de opdrachtgever kan monitoren hoe het risico zich ontwikkelt.~~

2.2.4 Monitoren resultaten

~~Sommige risico's worden vermeden en sommige overgedragen. Maar er zijn ook risico's die moeten worden beheerst, daarvoor is in de voorgaande fase een beheersstrategie bedacht. Nu komt het aan op het uitvoeren van deze maatregelen. Er wordt daarbij zoveel mogelijk planmatig te werk gegaan.~~ Er moet een beheersplan worden gemaakt waarin is aangegeven wie wat gaat doen, wat daarvoor nodig is, hoe de effecten van de maatregelen worden bewaakt en hoe erover wordt gerapporteerd. Ook voor de beheersmaatregelen worden kaders meegegeven als budget, tijdsduur en kwaliteitseisen.

Het uitvoeren van de beheersstrategie gaat zoveel mogelijk deel uitmaken van het dagelijks werk. We koppelen ook de rapportering zoveel mogelijk aan de reguliere cyclische producten. Daarin geven we steeds aan wat de status van de beheersmaatregelen is.

2.2.5 Toezicht en Toetsing

Een groot deel van het proces is nu afgerond. ~~De risico's zijn geïnventariseerd, geanalyseerd, maatregelen bedacht om er zo goed mogelijk mee om te gaan en deze maatregelen ook uitgevoerd. Aangezien risicomanagement een cyclisch proces is, is het hiermee niet klaar. Indien uit de evaluatie blijkt dat het effect van de maatregel niet het beoogde effect heeft op het minimaliseren van het risico, kan er nog bijgestuurd worden.~~

³ Zie ~~hiervoor~~ hoofdstuk 5

Het is dus goed om periodiek terug te kijken om beter vooruit te kunnen kijken. Hiermee wordt de risico-intelligentie verder aangescherpt. Ingevolge de P&C-cyclus dienen dan ook vragen aan de orde te komen als: Is het risicoprofiel kleiner of groter geworden? Zijn de restrisico's nog wel acceptabel? Zijn de beoogde effecten van de beheersmaatregelen behaald en zo nee, waarom niet? Hoe wordt het risicobewustzijn en risicomanagement tot een onlosmakelijk onderdeel van ons werk gemaakt? Wat zijn de concrete vervolgstappen?

Het is belangrijk dat vooraf, in de eerste fase waarin de kaderstelling en strategie wordt bepaald, juiste doelen met betrekking tot risicomanagement zijn geformuleerd. Dit maakt de toetsingsfunctie van de gemeenteraad inzichtelijker en makkelijker. Ook toetsing in het kader van controle is hierdoor beter te realiseren: is alles geïnventariseerd, zijn de risico's juist in kaart gebracht en zijn de adequate maatregelen genomen? De resultaten van het risicomanagementproces staan centraal in deze fase. Het management van de gemeente dient hiertoe regelmatig de geïdentificeerde risico's te evalueren, de gehanteerde strategieën te beoordelen, de daarmee samenhangende processen te bewaken en de prestaties ten aanzien van risicomanagement te meten. Hier ligt ook een duidelijke rol voor de controlfunctie. Deze zal kwaliteit en betrouwbaarheid aan het inventarisatie- en evaluatieproces kunnen toevoegen door vast te stellen of het proces van inventariseren, scoren en berekenen van de risico's adequaat is en hiermee dus een goede weergave is van de omvang van de risico's die de organisatie loopt.

2.2.6 Verbetering

Er dienen lessen te worden getrokken uit het verleden. Welke gebeurtenissen met (belangrijke) negatieve gevolgen hebben zich voorgedaan, welke beheersmaatregelen hebben wel gewerkt, zijn risico's tijdig in beeld gekregen, hoe kunnen risico's in de toekomst worden voorkomen? Feitelijk resulteert de beantwoording van dergelijke vragen in een continue verbetering van het systeem en methodiek van risicomanagement: Risicomanagement is nooit af, zeker gezien het feit dat omstandigheden continu veranderen.

Door een bepaalde beheersmaatregel te nemen kan dit gevolgen hebben voor de (financiële) gevolgen van een risico, waardoor een risico lager wordt, of zelfs verdwijnt. Het resultaat van een genomen beheersmaatregel op een risico wordt verwerkt in LIAS als onderdeel van het betreffende risico. Een volledige digitale archivering van risico's en beheersmaatregelen vergroot het risicobeheersing van de gemeente. Dit is een onderwerp waar de komende jaren nadrukkelijk uitvoering aan gegeven moet worden.

Het toepassen van risicomanagement biedt de mogelijkheid om op een veel explicietere wijze invulling te geven aan het benodigde sturings- en beheersingsinstrumentarium van de gemeente. Dit kan, afhankelijk van de onderkende risico's, de mogelijkheid bieden om een reductie te realiseren in de benodigde weerstandscapaciteit. Hierdoor kunnen middelen vrijkomen voor andere doeleinden.

In onderstaand figuur is een overzicht van bovengenoemde fases en de verschillende rollen in het risicomanagementproces opgenomen.

Fase	Gemeenteraad	College	Ambtelijk
Kaderstelling & strategie	Bepalen kaders en strategie	Advies/feedback	Adviseren, informeren, opstellen
Risicoanalyse	Toezicht	Geeft opdracht en toetst	Formuleren/uitvoeren/monitoren
Monitoren	Toezicht en controle	Ontwikkeling kaders maatregelen	Informeren en controle
Toezicht & Toetsing	Controle	Toezicht en verantwoording	Continu monitoren

Verbetering	Feedback bij verbeteren beleid	Advies betreffende verbetering beleid	Signaleren/formuleren, Implementeren
-------------	--------------------------------	---------------------------------------	--------------------------------------

Figuur 6: Checklist risicomanagement

2.3 P&C-cyclus

Door de bepalingen van het BBV, de verplichte paragraaf Weerstandvermogen en risicobeheersing, is risicomanagement onlosmakelijk verbonden aan de P&C-cyclus. Dat betekent dat minimaal tweemaal per jaar, via de programmabegroting en de jaarrekening, een integraal beeld wordt gegeven van de risico's, de aanwezige weerstandscapaciteit en het weerstandvermogen, en de ontwikkelingen ten opzichte van de voorgaande rapportage. In de rapportages zal steeds worden ingegaan op de ontwikkelingen ten aanzien van de risico's met een risicoscore van 15 of hoger en wordt een onderscheid gemaakt tussen risico's met een incidenteel en structureel karakter. Een structureel risico kan een meerjarig effect hebben op de organisatie.

3 Weerstandscapaciteit en weerstandvermogen

Op grond van artikel 9.2 van het BBV moet in de begroting en de jaarrekening een paragraaf Weerstandvermogen en risicobeheersing worden opgenomen. Om deze paragraaf op te stellen worden de resultaten van het risicomanagementproces gebruikt.

3.1 Paragraaf Weerstandvermogen en risicobeheersing

De paragraaf Weerstandvermogen en risicobeheersing moet volgens artikel 11.2 van het BBV minimaal de volgende elementen bevatten.

- ✚ Een inventarisatie van de beschikbare weerstandscapaciteit (hoeveel middelen zijn er beschikbaar);
- ✚ Een inventarisatie van de risico's;
- ✚ Het beleid omtrent de weerstandscapaciteit en de risico's;
- ✚ Een kengetal voor de:
 - Netto schuldquote;
 - Netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen;
 - Solvabiliteitsratio;
 - Grondexploitatie
 - Structurele exploitatieruimte;
 - belastingcapaciteit.
- ✚ Een beoordeling van de onderlinge verhouding tussen de kengetallen in relatie tot de financiële positie.

De gemeenteraad wordt via de programmabegroting en de jaarstukken op de hoogte gehouden van de risico's en de gevolgen voor de houdbaarheid van de begroting. Bij de programmabegroting en de jaarstukken wordt een actueel overzicht gepresenteerd van de risico's, inclusief risicoscore, waarin ook het weerstandvermogen wordt belicht. Risico's met een score vanaf 15 lichten we afzonderlijk te worden nader toegelicht. De wijzigingen in risico's ten opzichte van de voorgaande rapportage worden toegelicht.

3.2 Beschikbaar weerstandscapaciteit

De weerstandscapaciteit is ~~te omschrijven als de omvang van de direct beschikbare financiële middelen om onverwachte financiële tegenvallers op te vangen. Het is~~ als het ware een buffer om er voor te zorgen dat bestaand beleid en voorzieningen niet in gevaar komen, als risico's werkelijkheid worden.

~~Om inzicht te krijgen in het duurzame karakter van het vermogen om financiële tegenvallers te kunnen opvangen, maken we onderscheid in incidentele en structurele weerstandscapaciteit. De incidentele weerstandscapaciteit is het vermogen om calamiteiten eenmalig op te kunnen vangen zonder dat deze~~

invloed heeft op de voortzetting van taken. ~~De structurele weerstandscapaciteit betreft de middelen die permanent ingezet kunnen worden om tegenvallers in de lopende exploitatie op te vangen, zonder dat dit ten koste gaat van de invoering van de bestaande taken.~~ Dit is de (potentiele) financiële ruimte voor de gemeente, die jaarlijks in de begroting is ingebouwd.

De gemeente rekent de volgende componenten tot de beschikbare weerstandscapaciteit:

- ✚ Onbenutte belastingcapaciteit (structureel);
- ✚ Buffervermogen (structureel);
- ✚ Stille reserves (incidenteel);
- ✚ Post onvoorzien (structureel);
- ✚ Vrij beschikbare deel van de algemene reserve (incidenteel).

De mate waarin deze posten kunnen bijdragen aan de weerstandscapaciteit zal steeds opnieuw moeten worden gezien. Hierin wordt voorzien via de paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing in de begroting en de jaarrekening.

3.3 Benodigde weerstandscapaciteit

Het totaal van de risico's (met financiële gevolgen) die de gemeente loopt, bepaalt de hoogte van de benodigde weerstandscapaciteit. Voor het bepalen van de benodigde weerstandscapaciteit wordt uitgegaan van het restrisico. Dit is het initiële risico waar de effecten van de beheersmaatregelen van zijn afgetrokken. Op basis van bovengenoemde acties is per risico het financieel gevolg bepaald. Echter, als alle individuele restrisico's bij elkaar worden opgeteld, ontstaat een te negatief beeld over het weerstandsvermogen. Het is immers vrijwel zeker dat niet alle risico's zich tegelijkertijd voor zullen doen. Daarnaast zal niet ieder risico zich daadwerkelijk in de maximale omvang voordoen. Om deze overschatting van de te lopen risico's te voorkomen, wordt gebruik gemaakt van de Monte Carlo methode. ~~Deze~~Die techniek maakt simulaties op basis van de kans van optreden en de gevolgen zoals die per risico zijn aangegeven.

3.4 Weerstandsvermogen

Het weerstandsvermogen bestaat uit de relatie tussen de beschikbare weerstandscapaciteit en de voor afdekking van de risico's benodigde weerstandscapaciteit (middelen). ~~De benodigde weerstandscapaciteit wordt bepaald door het risicoprofiel van de gemeente als geheel, waarbij de waarschijnlijkheid en de omvang van ieder risico afzonderlijk is gewaardeerd⁴.~~ Deze relatie wordt uitgedrukt in een verhoudingsgetal.

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

Figuur 7: Weerstandsvermogen

Om het weerstandsvermogen te kunnen beoordelen dient te worden vastgesteld welke ratio de gemeente nastreeft. Hiertoe wordt gebruik gemaakt van onderstaande waarderingstabel, ontwikkeld door het Nederlands Adviesbureau voor Risicomanagement (Naris).

	Ratio weerstandsvermogen	Kwalificatie
A	> 2,0	Uitstekend
B	$1,4 \leq 2,0$	Ruim voldoende
C	$1,0 \leq 1,4$	Voldoende

⁴-Zie hiervoor paragraaf 2.2

D	$0,8 \leq 1,0$	Matig
E	$0,6 \leq 0,8$	Onvoldoende
F	$\leq 0,6$	Ruim onvoldoende

Figuur 8: Overzicht ratio's weerstandsvermogen

De gemeente streeft naar een minimale ratio weerstandsvermogen met de kwalificatie "voldoende".

4 Ontwikkeling risicomanagement

Risicomanagement behoort tot de algemene managementverantwoordelijkheden. Door in de P&C-cyclus systematisch aandacht te besteden aan risico's wordt het risicobewustzijn in de organisatie verder vergroot. Risicomanagement moet integraal worden ingepast, als onderdeel van de taken van de teammanagers.

~~Voor een goede werking van een proces is het van belang dat de mensen die een rol spelen in het proces op de hoogte zijn van de activiteiten die zij dienen te verrichten en hoe deze passen binnen het grotere geheel. Dit geldt uiteraard ook voor het risicomanagementproces. Verschillende medewerkers hebben verschillende taken en verantwoordelijkheden binnen het risicomanagementproces. Het is van belang dat er een cultuur is waar het juist goed is om over risico's te praten. Niet om elkaar de schuld in de schoenen te schuiven, maar om gezamenlijk de risico's beheersbaar te maken.~~

~~Risicomanagement is geen doel op zich, maar is een middel om programmadoelstellingen te bereiken.~~

~~Gesteld kan worden dat de gemeente dit aspect steeds meer op orde heeft en hierin de komende jaren verdere stappen voorwaarts wil gaan maken.~~ Hierin is een aantal mogelijkheden in ontwikkeling denkbaar.

- ✚ Strakker organiseren van risicomanagement door middel van het koppelen van risico's aan één organisatieonderdeel en één risico-eigenaar. Deze risico-eigenaar dient zich verantwoordelijk te voelen voor de beheersing van het risico en informeert het DT periodiek. In het kader van het creëren van bewustzijn in de organisatie is het streven deze koppelingen op een zo kort mogelijke termijn te organiseren.
- ✚ Streven naar de koppeling van risico's aan de strategische doelen van de gemeente.
- ~~✚ Positieve risico's (kansen) nader benoemen. Het gaat hier om het identificeren van een positief risico ter informering van de gemeenteraad in de risicoparagraaf. Een positief risico wordt niet nader gekwalificeerd en gekwantificeerd. Mogelijke risico's worden apart benoemd in de risicoparagraaf en niet opgenomen in het weerstandsvermogen.~~
- ✚ Strategische risico's (bijv. politiek, maatschappelijk, integriteit, juridisch, imago, personeel) dienen expliciet benoemd te worden en, net als de financiële risico's, zoveel mogelijk gekoppeld te worden aan de programmadoelstellingen.
- ✚ Door middel van het doorontwikkelen van het risicomanagementbeleid binnen de organisatie wordt de risicobeheersing en -sturing hiermee op een natuurlijke manier onderdeel van de managementverantwoordelijkheid. Bij deze doorontwikkeling is expliciet aandacht vereist aan zowel de zachte (cultuur) als aan de harde kant van risicomanagement.

Risicomanagement dient verdere impulsen te geven aan de sturing op risico's. Het gaat ~~hier~~ om het actief maken en houden van beheersingsmaatregelen, hiervoor verantwoordelijkheid nemen en permanent volgen/bijstellen van de mogelijkheden voor risicoreductie. ~~Kortom het dynamische aspect van risicomanagement. Voor dit aspect geldt een langere termijn.~~

5 Taken en verantwoordelijkheden

In de gemeentelijke organisatie zijn verschillende actoren die taken en verantwoordelijkheden hebben in het risicomanagementproces.

Onderwerpen	Ambtelijk	College	Raad	Accountant	Toezichthouder (provincie)
Risicobeleid					
In kaart brengen risico's					
Monitoren					
Bijstellen					
Systeem					
Beheersmaatregelen					
Financiële vertaling					
Verantwoorden					
Autorisatie					
Beoordelen					
Adviseren					

Figuur 9: Verantwoordelijkheden risicomanagement

5.1 Gemeenteraad

Actor	Taken en verantwoordelijkheden	Wanneer
Gemeenteraad	Vaststellen kaders weerstandsvermogen	Eén keer in de 4 jaar Eenmalig, daarna wanneer nodig
	Vaststellen paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing	Tweemaal per jaar (bij begroting en jaarrekening)

5.2 College

Actor	Taken en verantwoordelijkheden	Wanneer
College van Burgemeester en Wethouders	Vaststellen risicomanagementbeleid	Eenmalig, daarna wanneer nodig Eenmalig, daarna wanneer nodig
	Informeren raad over gemeentebrede top risico's en beheersmaatregelen met een risicoscore vanaf 15	Tweemaal per jaar (bij begroting en jaarrekening)
	Informeren van de raad over risico's bij belangrijke raadsvoorstellen	Continu
	Kanttekeningen (risico's) zijn standaard onderdeel van een collegevoorstel. College wordt bij ieder voorstel geïnformeerd over mogelijke risico's van een voorstel.	Continu

5.3 Directieteam

Het DT adviseert het college over het beleid ten aanzien van het risicomanagement. Voorts besteedt het DT tenminste één keer per jaar extra aandacht aan risicomanagement waarbij met de burgemeester de algemene gang van zaken rondom risicomanagement wordt doorgelicht. Een goed moment hiervoor is de jaarrekening en/of begroting.

Actor	Taken en verantwoordelijkheden	Wanneer
Directieteam	Advisering raad over kaders weerstandsvermogen	<u>Eenmalig, daarna wanneer nodig</u> <u>Eén keer in de 4 jaar</u>
	Sparringpartner College over risicomanagement	Tweemaal per jaar (bij begroting en jaarrekening)
	Kanttelingen (risico's) zijn standaard onderdeel van een DT-voorstel. DT wordt bij ieder voorstel geïnformeerd over mogelijke risico's van een voorstel.	Continu

5.4 Teammanager

Actor	Taken en verantwoordelijkheden	Wanneer
Teammanager	Doorlopen risicomanagementproces	Tweemaal per jaar (bij begroting en jaarrekening)
	Rapporteren aan DT over afdelingsrisico's	Elk kwartaal (bedrijfsvoeringsgesprek)
	Faciliteren staf/concerncontrol	Continu

5.5 Risicobeheerder

Actor	Taken en verantwoordelijkheden	Wanneer
Risicobeheerder	Doorlopen risicomanagementproces	Tweemaal per jaar (bij begroting en jaarrekening)
	Rapporteren aan teammanager over afdelingsrisico's	Continu
	Faciliteren staf/concerncontrol	Continu

5.6 Concerncontroller

Om risicomanagement effectief uit te voeren is het benoemen van een coördinator risicomanagement evident. Deze ziet toe op de gemaakte afspraken en kan de medewerkers ondersteunen bij hun taken op het gebied van risicomanagement. Binnen de gemeente wordt deze rol ondergebracht bij de concerncontroller, die daarbij wordt ondersteund door de intern adviseur risicomanagement, AO & IC.

Actor	Taken en verantwoordelijkheden	Wanneer
Concerncontroller	Opstellen, uitvoeren, monitoren en herzien van risicomanagementbeleid	<u>Continu, maar één keer in de 4 jaar opnieuw voorleggen aan college</u> <u>Eenmalig, daarna wanneer nodig</u>
	Bijhouden actualiteiten m.b.t. risicomanagement (zowel op vakgebied als voor het risicoprofiel)	Continu
	Toeziens op risicomanagementproces binnen teams	Continu
	Zicht houden op kwaliteit en samenhang team-, project- en gemeentebrede risicoprofielen	Continu
	Aanspreekpunt in de organisatie m.b.t. risicomanagement	Continu
	Zorgdragen voor vergroten risicobewust-zijn	Continu

	Opstellen paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing	Twee keer per jaar (bij begroting en jaarrekening)
--	--	--

Gemeente Lingewaard
Kinkelenburglaan 6
6681 BJ Bommel
(026) 326 01 11