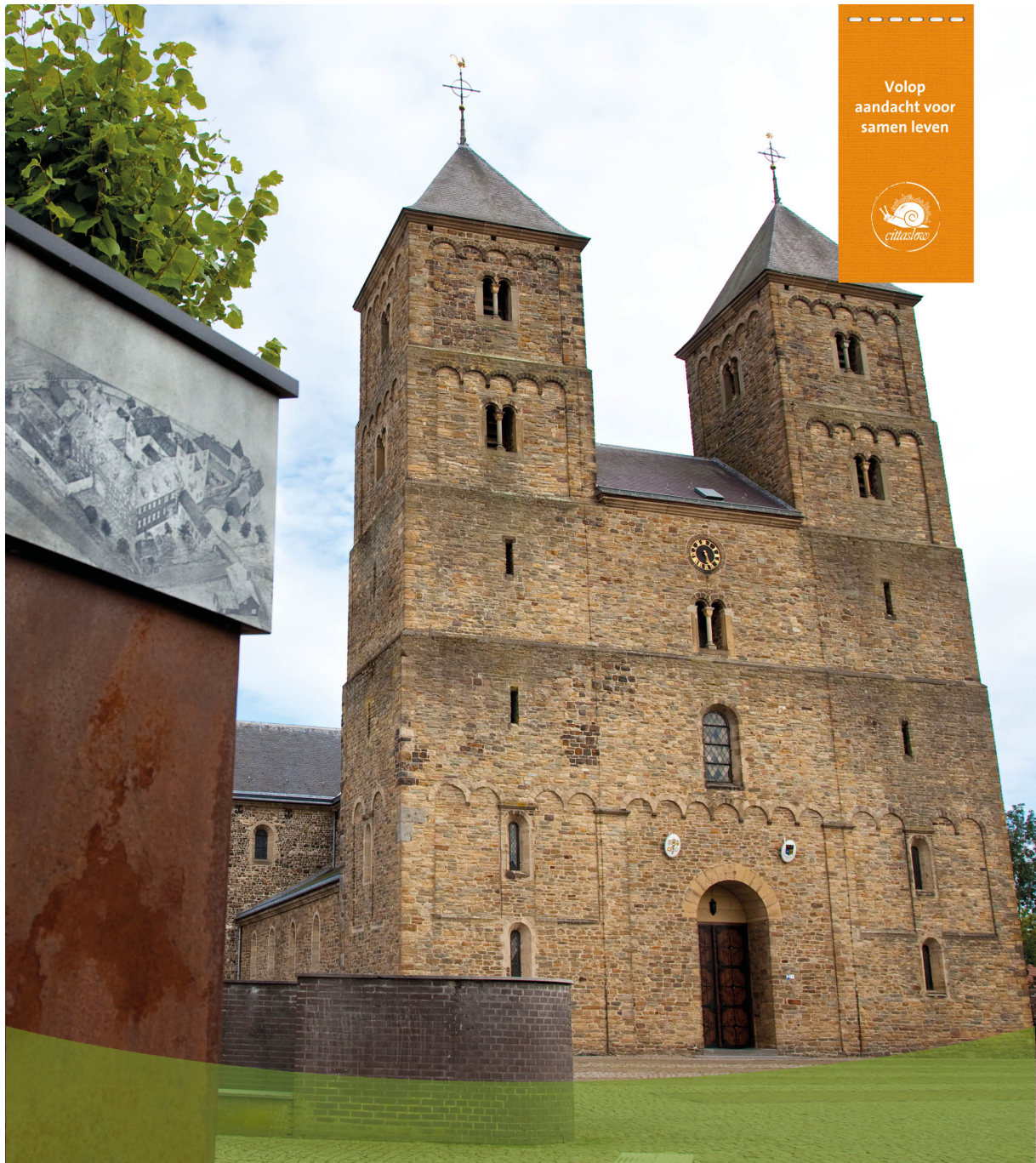


Volop
aandacht voor
samen leven



Nota risicomanagement 2022



In Echt-Susteren vieren we het goede leven. We zijn met trots een Cittaslow gemeente.
Meer informatie op www.echt-susteren.nl/cittaslow.

INHOUDSOPGAVE

Hoofdstuk 1 Inleiding	4
Hoofdstuk 2 Waarom doen we aan risicomanagement?	5
2.1 Algemeen	5
2.2 Het 'conformance'-motief	5
2.3 Het 'performance'-motief	5
2.4 Welk motief is leidend?	5
Hoofdstuk 3 Wat verstaan we onder risicomanagement?	7
3.1 Algemeen	7
3.2 Het begrip 'Risico'	7
3.3 Het begrip 'Risicomanagement'	7
Hoofdstuk 4 Hoe doen we het risicomanagement?	9
4.1 Risicomanagement volgens de COSO ERMplus methodiek	9
4.2 Het risico-universum	9
4.3 Het risicomanagementproces	9
Hoofdstuk 5 Wat moet het risicomanagement opleveren?	12
5.1 Op te leveren resultaten	12
5.2 Beoogd effect	13
Bijlagen	
Bijlage 1 Risico-categorisering	14
Bijlage 2 Risico-universum	16

1. Inleiding

Conform artikel 16 lid 2 van de Financiële verordening gemeente Echt-Susteren 2017 dient het beleid inzake het risicomanagement te worden vastgelegd in een "Nota Risicomanagement".

Deze Nota Risicomanagement Echt-Susteren 2022 geeft hier invulling aan.

Het doel van deze nota is om kaders voor de uitvoering van risicomanagement in de gemeente Echt-Susteren te stellen. Hierbij staan de volgende vragen centraal:

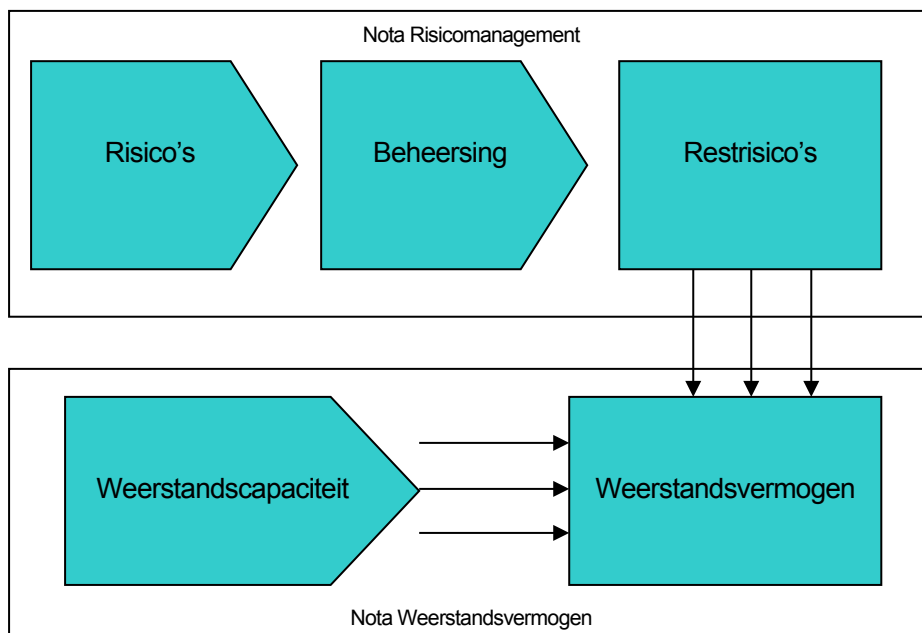
- Wat verstaan we onder risicomanagement?
- Waarom doen we aan risicomanagement?
- Hoe doen we het risicomanagement?
- Wat moet het risicomanagement opleveren?

Aan elk van deze vragen wordt een hoofdstuk gewijd:

- *Hoofdstuk 2* gaat in op de eerste vraag. Hier wordt een gemeenschappelijke risicotaal gecreëerd door enkele basisbegrippen te definiëren;
- *Hoofdstuk 3* behandelt de tweede vraag. Daartoe worden de twee belangrijkste motieven voor het risicomanagement uitgewerkt;
- *Hoofdstuk 4* stelt de derde vraag aan de orde. Daarbij wordt ingegaan op de gekozen methodiek, wordt de risicocategorisering bepaald en wordt het risicomanagementproces bepaald;
- *Hoofdstuk 5* beantwoordt de vierde vraag, zowel voor wat betreft de op te leveren resultaten (output) als voor wat betreft het beoogd effect (outcome).

Ieder hoofdstuk begint met een kernachtige beantwoording van de betreffende vraag, zodat in één oogopslag duidelijk is welk kader daarmee gesteld wordt. Daarna wordt de onderbouwing hiervan uitgewerkt.

In deze nota wordt **niet** het beleid inzake het weerstandvermogen uitgewerkt. Dit beleid is vastgelegd in een separate Nota Weerstandvermogen Echt-Susteren 2022. Uiteraard dienen beide nota's wel in onderlinge samenhang te worden gelezen. Uit het risicomanagementproces zoals beschreven in de Nota Risicomanagement volgt immers de informatie die nodig is voor de bepaling van het (financiële) weerstandvermogen zoals beschreven in de Nota Weerstandvermogen. Schematisch laat deze samenhang zich als volgt weergeven:



2. Waarom doen we aan risicomanagement?

We doen aan risicomanagement vanuit het 'conformance'-motief en vanuit het 'performance'-motief, waarbij het laatstgenoemde motief leidend is.

2.1 Algemeen

De praktijk heeft uitgewezen dat zonder een duidelijk antwoord te hebben op de vraag waarom de gemeente aan risicomanagement moet doen, de kans groot is dat elk initiatief op dit terrein mislukt. Daarom dient in een beleidskader voor risicomanagement te worden ingegaan op de nut- en noodzaakvraag. Daartoe worden de twee belangrijkste motieven voor het risicomanagement behandeld.

2.2 Het 'conformance'-motief

Het 'conformance'-motief houdt in dat de gemeente zich wil houden aan wet- en regelgeving.

Het Besluit Begroting en Verantwoording Provincies en Gemeenten (BBV) schrijft een verplichte paragraaf 'weerstandsvormogen en risicobeheersing' voor conform artikel 9 sub 2 lid B. Deze paragraaf moet inzicht verschaffen in het weerstandsvormogen, de risico's en het beleid daaromtrent. Daarmee impliceert het BBV dat er risicomanagement moet worden uitgevoerd. Wij willen ons als gemeente houden aan dit financieel voorschrift.

2.3 Het 'performance'-motief

Het 'performance'-motief houdt in dat het realiseren van de maatschappelijke doelstellingen die de gemeente zich heeft gesteld of opgedragen heeft gekregen centraal staat.

Het doel van een gemeente is om maatschappelijke doelstellingen te realiseren voor zijn klanten (inwoners, ondernemingen, maatschappelijke instellingen, andere overheden etc.). Dit geldt ook voor onze gemeente. Het risicomanagement moet daarom gericht zijn op het opsporen en ondervangen van bedreigingen die aan het realiseren van de gestelde maatschappelijke doelstellingen in de weg kunnen staan. Wij willen ons gemeentelijk risicomanagement dienovereenkomstig inrichten.

2.4 Welk motief is leidend?

Het voldoen aan wet- en regelgeving is voor de gemeente geen doel op zich, maar een (vanzelfsprekende) randvoorwaarde bij het realiseren van de maatschappelijke doelstellingen die de gemeente zich heeft gesteld of opgedragen heeft gekregen.

De belangrijkste prikkel voor risicomanagement is dan ook niet gelegen in het willen/moeten voldoen aan regelgeving zoals BBV, maar in het opsporen en ondervangen van risico's die een bedreiging vormen voor het realiseren van die maatschappelijke doelstellingen. Het 'performance'-motief is dus leidend.

Een voordeel hiervan is dat het risicomanagement een meer offensief karakter krijgt (“we doen het om voorbereid te zijn op....”). Dit bevordert een natuurlijke integratie van het risicomanagement in de gemeentelijke processen. Wanneer het ‘conformance’-motief leidend is, is de kans groot dat het risicomanagement een meer defensief karakter krijgt (“we doen het omdat het moet van....”) en de integratie in de gemeentelijke processen moeizaam verloopt.

Bij de wijze waarop we in Echt-Susteren het risicomanagementproces inrichten wordt dus wel rekening gehouden met beide motieven, maar het ‘performance’-motief is leidend. Op deze inrichting wordt verder ingegaan in hoofdstuk 4

3. Wat verstaan we onder risicomanagement?

Onder 'risicomanagement' verstaan we een continu, systematisch en gemeentebreed proces van onderzoek naar risico's met als doel het vinden van een balans tussen risico's nemen en risico's beheersen.

3.1 Algemeen

Het hanteren van een gemeenschappelijke risicotaal is een elementaire randvoorwaarde voor een effectief en efficiënt risicomanagementproces.

Daarom dient een beleidskader voor risicomanagement te beginnen met het definiëren van wat we onder het begrip 'risico' en 'risicomanagement' verstaan.

3.2 Het begrip 'risico'

Onder 'risico' verstaan we een gebeurtenis die een negatief of positief effect heeft op het bereiken van de doelstellingen van de gemeente.

Het begrip 'risico' is onlosmakelijk verbonden met de volgende vragen:

1. Wat is de kans op het intreden van de gebeurtenis?
Anders gezegd: wat is de (inschatting van de) mate van waarschijnlijkheid dat de gebeurtenis zich voordoet.
2. Hoe groot is het (negatief of positief) effect dat kan optreden?
Anders gezegd: hoe groot is het potentieel gevolg van de gebeurtenis.
3. In welke mate is men in staat om het intreden van de gebeurtenis (zie vraag 1) te voorkomen of de gevolgen ervan (zie vraag 2) te beperken?
Anders gezegd: welke beheersingsmaatregelen kan men treffen tegen de gebeurtenis.

Het antwoord op vraag 1 in combinatie met het antwoord op vraag 2 noemt men het 'brutorisico'.

Het brutorisico in combinatie met het antwoord op vraag 3 noemt men het 'nettorisico'.

Dit laat zich uitdrukken in de volgende formules:

- $(\text{kans op gebeurtenis}) \times (\text{effect van gebeurtenis}) = \text{brutorisico}$
- $\text{brutorisico} -/-(\text{beheersingsmaatregel tegen gebeurtenis}) = \text{nettorisico}$

Op de risico's die we in Echt-Susteren onderscheiden wordt ingegaan in hoofdstuk 4.

3.3 Het begrip 'risicomanagement'

In deze nota wordt risicomanagement als volgt gedefinieerd:

"Risicomanagement is een continu, systematisch en gemeentebreed proces van onderzoek naar risico's met als doel het vinden van een balans tussen risico's nemen en risico's beheersen."

Deze definitie is gestoeld op de volgende overwegingen:

- Risicomanagement is *zelf* een proces dat zich laat inrichten als een regelkring (vergelijkbaar met de plan-do-check-act cyclus);
- Om dit proces zo doelmatig en doeltreffend mogelijk te laten verlopen moet risicomanagement:
 - een continu proces zijn;
 - op een systematische manier worden aangepakt;
 - op alle organisatorische niveau's van de gemeente plaatsvinden, dus op operationeel (ambtelijk), tactisch(college) en strategisch (raad) niveau;
 - op alle inhoudelijke terreinen van de gemeente plaatsvinden;
 - niet alleen gericht zijn op nadelige, maar ook op eventuele voordelige effecten bij het optreden van risico's.
- In de praktijk is het:
 - enerzijds ondoenlijk om alle risico's af te dekken met beheersingsmaatregelen;
 - anderzijds soms juist goed om een risico te nemen.Risicomanagement moet dan ook gericht zijn op het vinden van balans tussen enerzijds het beheersen en anderzijds het nemen van risico's.

Bovenstaande definitie ligt ten grondslag aan de wijze waarop we in Echt-Susteren het risicomanagementproces inrichten. Op deze inrichting wordt verder ingegaan in hoofdstuk 4.

4. Hoe doen we het risicomanagement?

We voeren integraal risicomanagement uit volgens de COSO ERMplus methodiek. We gaan daarbij uit van een op basis van deze methodiek ingericht risico-universum en risicomanagementproces.

4.1 Risicomanagement volgens de COSO ERMplus methodiek

Het risicomanagement wordt uitgevoerd volgens de COSO ERMplus methodiek.

Het COSO ERM model is een wereldwijd erkende en verreweg de meest gebruikte standaard voor de vormgeving van integraal risicomanagement. COSO is de afkorting voor de Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, de organisatie die deze standaard heeft ontwikkeld. ERM staat voor Enterprise Risk Management, de Engelse aanduiding voor organisatiebreed integraal risicomanagement.

Om de praktische toepasbaarheid van dit COSO ERM model te vergroten is door het Nederlandse Clascon Risk Consulting de zogenaamde ERMplus methodiek ontwikkeld. Deze methodiek maakt het voor gemeenten mogelijk om het integraal risicomanagement in te richten als een continu, systematisch en gemeentebreed proces van onderzoek naar risico's gericht op het vinden van een balans tussen risico's nemen en risico's beheersen. Daarbij ligt de focus vooral op risico's die een bedreiging vormen voor het realiseren van de gemeentelijke doelstellingen ('performance'-motief). Maar daarnaast levert deze methodiek ook de informatie die nodig is om het weerstandsvermogen te kunnen berekenen zodat ook voldaan kan worden aan de regelgeving van het BBV ('conformance'-motief). Daarom wordt voor deze ERMplus methodiek gekozen.

4.2 Het risico-universum

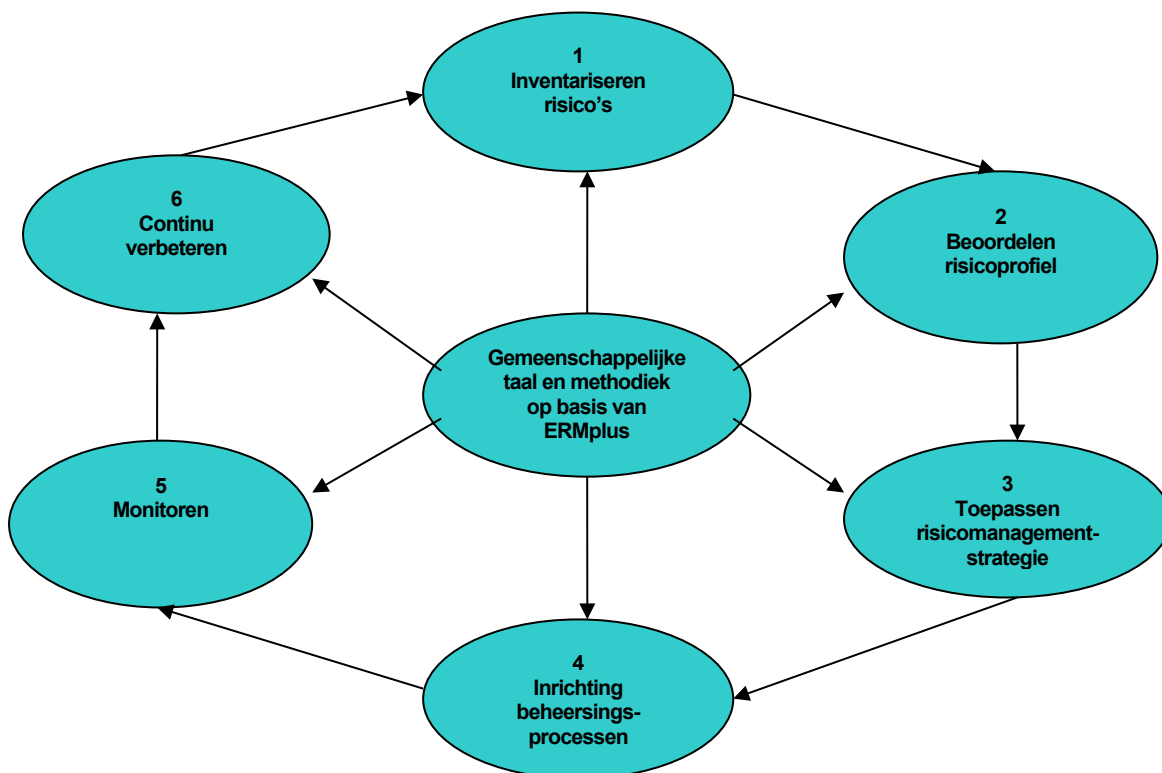
Een risico-universum is een uniform raamwerk om informatie rondom risico-oorzaken en potentiële gevolgen te structureren. In essentie gaat het hierbij om een categorisering van risico's.

Het risico-universum kan dan ook het best omschreven worden als een categorale risico-indeling die is verdeeld in hoofd- en subcategoriën. Deze basisindeling kent een verdere onderverdeling welke naar omstandigheden kan worden uitgebreid of ingeperkt. De beschrijving van de hoofd- en subcategoriën van ons gemeentelijk risico-universum is opgenomen in bijlage 1. Het volledige risico-universum is opgenomen in bijlage 2.

4.3 Het risicomanagementproces

Het risicomanagementproces wordt ingericht als een regelkring (vergelijkbaar met de plan-do-check-act cyclus). Dit heeft als voordeel dat niet alleen voorzien wordt in de uitvoering van risicomanagementactiviteiten volgens een cyclisch patroon, maar ook in de continue beoordeling en verbetering van de doeltreffendheid en doelmatigheid daarvan.

Op basis van de ERMplus-methodiek wordt het risicomanagementproces als volgt weergegeven:



De stappen in het proces worden hieronder kort toegelicht. Ter borging van de uniformiteit en vergelijkbaarheid vindt elke stap plaats op basis van de gemeenschappelijke taal en methodiek van ERMplus.

Stap 1 Inventariseren risico's:

Als eerste worden de gebeurtenissen of acties geïdentificeerd die het realiseren van de gemeentelijke doelstellingen kunnen bedreigen. Daarbij wordt zo eenduidig mogelijk vastgesteld wat de oorzaken van die risico's zijn. Tevens worden de risico's ingedeeld naar strategische- en procesrisico's.

Stap 2 Beoordelen risicoprofiel:

Vervolgens wordt op basis van de geïnventariseerde strategische- en procesrisico's het risicoprofiel opgesteld. Daarbij wordt een prioriteitenstelling in de risico's aangebracht op basis van hun belang voor de gemeente in relatie tot de gemeentelijke doelstellingen.

Stap 3 Toepassen risicomanagementstrategie:

Daarna wordt bepaald hoe er met de risico's wordt omgegaan (vermijden, verminderen, overdragen of accepteren) en worden de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden ten aanzien van de risico's toegewezen aan risico-eigenaren.

Stap 4 Inrichting beheersingsprocessen:

In deze stap wordt bepaald op welke wijze de risico's het beste kunnen worden beheerst, wordt bepaald wie verantwoordelijk is voor welke beheersingsmaatregel en worden deze maatregelen ingevoerd.

Stap 5 Monitoren:

Als basis voor de evaluatie van de doeltreffendheid en doelmatigheid van de risicobeheersing wordt gerapporteerd over de resultaten van de gekozen risicobeheersingsmaatregelen. Op basis daarvan worden de risicobeheersingsmaatregelen zelf geëvalueerd.

Stap 6 Continu verbeteren:

Het evalueren kan aanleiding geven tot aanpassingen van het beleid, de doelstellingen of de gekozen risicobeheersingsmaatregelen. Daarmee wordt dan een begin gemaakt met het doorlopen van een volgende cyclus van het risicomanagementproces en wordt zeker gesteld dat de gemeente zich op dit gebied blijft verbeteren.

Hoofdstuk 5 wat moet het risicomanagement opleveren?

Risicomanagement moet concrete informatie opleveren die gebruikt kan worden voor de sturing op risico's, de monitoring op de risicobeheersing en de verbetering van het gemeentelijk beleid, de gemeentelijke doelstellingen en de beheersingsmaatregelen. Daarnaast moet risicomanagement leiden tot een permanent risicobewustzijn, een proactieve houding ten opzichte van risico's en een weloverwogen, gezonde balans tussen risico's nemen en risico's beheersen.

5.1 Op te leveren resultaten

Het toepassen van integraal risicomanagement dient de volgende resultaten (producten) op te leveren:

- Een actueel gemeentelijk risico-universum:
dit is een gestructureerd overzicht van de geïnventariseerde risico-oorzaken en hun potentiële gevolgen;
- Een actueel bruto risicoprofiel:
dit is een overzicht van de prioritering van de risico's uit het risico-universum op basis van het belang voor de gemeentelijke doelstellingen, de kans van optreden en het gevolg.
- Een actueel overzicht van de beheersingsmaatregelen:
dit is een overzicht van de beheersingsmaatregelen voor de risico's uit het bruto risicoprofiel, rekening houdend met de daarin opgenomen prioritering én de gekozen risicomanagementstrategie (vermijden, verminderen, overdragen of accepteren).
- Een actueel netto risicoprofiel:
Dit is een overzicht waaruit, door integratie van het bruto risicoprofiel en het overzicht beheersingsmaatregelen, blijkt welke risico's niet of niet volledig zijn afgedekt, met andere woorden welke restryrisico's er overblijven. Deze restryrisico's worden onderverdeeld in niet-financiële en financiële restryrisico's. Deze laatste categorie vormt de input voor de bepaling van het benodigde (financiële) weerstandsvermogen. Bij de begroting dienen hierbij de risico's per 1 januari van het begrotingsjaar te worden ingeschat. Bij de jaarrekening worden de risico's per 31 december van het aflopende jaar beoordeeld.

Deze resultaten worden gebruikt voor:

- de sturing op risico's (en kansen), de monitoring op de risicobeheersing en de verbetering van het gemeentelijk beleid, de gemeentelijke doelstellingen en de beheersingsmaatregelen ('performance'-motief);
- de invulling van de verplichte paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing ('conformance'-motief).

5.2 Beoogd effect

Met het toepassen van integraal risicomanagement wordt het volgende effect beoogd:

- Een permanent, gemeentebreed risicobewustzijn:
Risicomanagement moet een permanent risicobewustzijn bevorderen op alle organisatorische niveau's van de gemeente, dus op operationeel (ambtelijk), tactisch(college) en strategisch (raad) niveau.
- Een proactieve houding ten opzichte van risico's:
Risicomanagement moet bevorderen dat het identificeren en beheersen van risico's proactief wordt ingezet ter voorkoming van incidenten.
- Een weloverwogen omgang met risico's als regulier onderdeel van de bedrijfsvoering en besluitvorming:
Risicomanagement moet bevorderen dat een goede, weloverwogen balans gevonden wordt tussen risico's nemen en risico's beheersen.

Bijlage 1 risico-categorisering

Hoofdcategorie	Subcategorie	Omschrijving
1. Omgevings- risico's	1.1 Externe risico's	Risico's die worden geïnitieerd door ontwikkelingen in externe factoren die het bereiken van de gemeentelijke doelstellingen kunnen bedreigen.
2. Organisatie- risico's	2.1 Mensrisico's	Risico's die hun oorsprong vinden in de aard van de mens, het menselijk handelen of de plaats van de mens in de organisatie of in het proces
	2.2 Middelenrisico's	Risico's die hun oorsprong vinden in het al dan niet beschikbaar zijn, gebruik, verbruik of teloorgaan van bedrijfsmiddelen
	2.3 Procesrisico's	Risico's die betrekking hebben op bedreigingen ten aanzien van procesdoelstellingen. Het niet realiseren van procesdoelstellingen heeft mogelijk tot gevolg dat het achterliggende bedrijfs- of organisatie-model niet adequaat functioneert.
	2.4 Projectrisico's	Risico's die ontstaan bij het uitvoeren van projecten en betrekking hebben op interne of externe factoren die aan het bereiken van de projectdoelstellingen in de weg kunnen staan. Projectrisico's kunnen zowel procesgeoriënteerd (d.w.z. samenhangend met de uitvoering) als productgeoriënteerd (d.w.z. samenhangend met de kwaliteit van de uitkomsten van het project) zijn.
	2.5 Systeemrisico's	Risico's die betrekking hebben op de organisatiestructuur, cultuur, governance, infrastructuur, logistiek en communicatie van de organisatie.
3. Informatie- risico's	3.1 Operationele informatierisico's	Risico's die ontstaan bij het ontbreken van betrouwbare, tijdige en relevante informatie voor de operationele aansturing van processen en projecten.
	3.2 Stuur- en Management- informatierisico's	Risico's die betrekking hebben op het niet beschikbaar zijn van betrouwbare, tijdige en relevante informatie rondom de besturing en de bedrijfsvoering.

	3.3 Strategische Informatierisico's	Risico's die betrekking hebben op het niet beschikbaar zijn van zekere, betrouwbare, tijdige en relevante informatie rondom de strategische besluitvorming.
	3.4 Externe verantwoordings- risico's	Risico's die ontstaan door onbetrouwbare of niet-tijdige rapportages aan externen.

BIJLAGE 2 RISICO-UNIVERSUM