gemeente lingewaard

Nota risicomanagement & weerstandsvermogen 2023

R. Thuis

9 januari 2023

Naam opsteller	R. Thuis	Datum vaststelling	9 maart 2023
Team	Staf	Vastgesteld door	Raad
Datum en versie	9 januari 2023 en v1	Eventueel publicatiedatum	10 maart 2023
		Zaaknummer	589766

Managementsamenvatting

Wat willen we bereiken?

Risicomanagement

Risicomanagement is het effectief omgaan met de kansen en bedreigingen die de realisatie van organisatiedoelstellingen kunnen beïnvloeden. Binnen het huidige risicobeleid van de gemeente worden risico's geïdentificeerd en gerapporteerd via de P&C-cyclus door middel van 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 & Weerstandsvermogen door de gemeenteraad. In de tweede fase worden risico's 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 het gevolg en de kans van optreden. Door kans en gevolg te vermenigvuldigen 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 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 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.

Taken en verantwoordelijkheden

De gemeenteraad stelt 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. De directie adviseert het college over het beleid ten aanzien van het risicomanagement. 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 10
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.

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, is het van belang zicht te hebben op de risico's die zich 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.

In artikel 11 van het Besluit Begroting en Verantwoording (hierna: BBV) staat dat gemeenten beleid moeten formuleren omtrent de weerstandscapaciteit en de risico's. Jaarlijks wordt via de paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing in de programmabegroting en het jaarverslag een oordeel 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 vertragingsgevolgen 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

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 middelen en mogelijkheden waarover de gemeente beschikt of kan beschikken om niet begrote kosten te dekken. ~~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:
Het weerstandsvermogen bestaat uit de relatie tussen de weerstandscapaciteit en alle risico's waarvoor geen maatregelen zijn getroffen en die van materiële betekenis kunnen zijn in relatie tot de financiële positie.

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

2 Risicomanagement

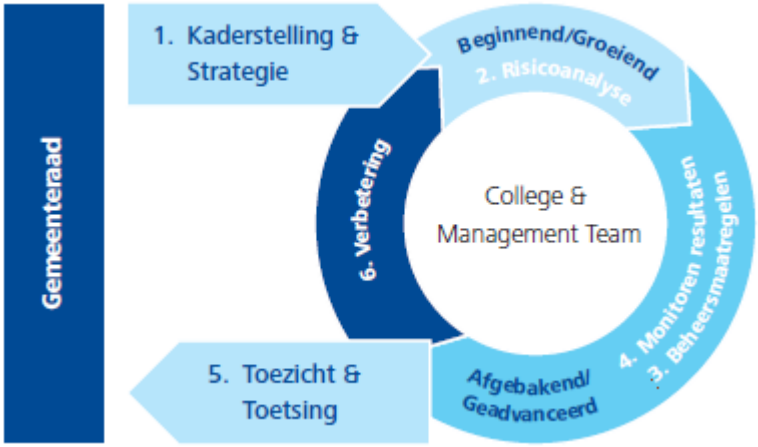
2.1 Uitgangspunten

Voor een succesvolle toepassing van risicomanagement is het belangrijk om de juiste uitgangspunten voor ogen te houden.
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 Proces

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



Figuur 1: Risicomanagement raamwerk

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.

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 geïnventariseerd en beschreven. 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 moeten bij nieuwe beleidsvoorstellen risico's en maatregelen beschreven worden.

Kwantificeren risico's
De analyse bestaat uit een inschatting van de kans dat een gebeurtenis optreedt, en wat daarvan de gevolgen zullen zijn. .Ieder individueel risico wordt bepaald als: *Kans x Gevolg*. De gevolgen worden zo concreet mogelijk in beeld gebracht, zodat beheersmaatregelen vervolgens beter te bepalen zijn. 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 te zorgen dat er meerdere personen bij het proces betrokken worden.

Prioritering risico's
Om de risico's 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	≤ 10%	≤ € 100.000
2	10 ≤ 30%	€ 100.000 ≤ € 250.000
3	30 ≤ 50%	€ 250.000 ≤ € 500.000
4	50 ≤ 70%	€ 500.000 ≤ € 1.000.000
5	70 ≤ 90%	> € 1.000.000

Figuur 2: Kansen en gevolgenmatrix

Als een risico zich eenmaal in de tien jaar voordoet, is de kans op optreden 10%. Als een risico zich eenmaal per jaar voordoet, wordt de kans bepaald op 90% (bij 100% is het immers geen risico meer).

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	Imagogevolg
1	Individueel	Zeer klein
2	Persoonlijke kring	Klein
3	Plaatselijke pers	Midden
4	Regionale pers	Groot
5	Landelijke pers	Zeer groot

Figuur 3: Kansen en imagogevolgenmatrix

Risicoscore
Risico's worden geprioriteerd door 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 x 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 x 5 =) 25. Hoe hoger de score, hoe belangrijker het is om maatregelen te nemen.

Niet-financiële gevolgen worden op eenzelfde wijze geprioriteerd met behulp van de risicoscore. Zo krijgt bijvoorbeeld een mogelijk risico van een individueel geval (klasse 1) met een imagogevolg 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: > € 1.000.000	5	10	15	20	25
Score 4: € 500.000 ≤ € 1.000.000	4	8	12	16	20
Score 3: € 250.000 ≤ € 500.000	3	6	9	12	15
Score 2: € 100.000 ≤ € 250.000	2	4	6	8	10
Score 1: ≤ € 100.000	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 nader toegelicht aan de raad.

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.

Beheersmaatregelen kunnen preventief van aard zijn, gericht op het voorkomen van de gebeurtenis, zoals procedures, herinrichting van processen, functiescheiding, vastlegging mandaten, opstellen procesbeschrijvingen. Maatregelen kunnen ook curatief zijn, gericht op het beperken van mogelijke gevolgen zoals 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. Op grond van een kostenbatenanalyse kan worden besloten dat bepaalde risico's 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.

Tot slot worden de maatregelen aan een actor[1] toegewezen. Dit is degene die het risico het best kan beheersen. Dit alles wordt vastgelegd in de risicodatabase.

[1] Zie hoofdstuk 5

2.2.4 Monitoren resultaten

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 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.

3 Weerstandscapaciteit en weerstandsvermogen

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

3.1 Paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing

De paragraaf Weerstandsvermogen 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 weerstandsvermogen wordt belicht. Risico's met een score vanaf 15 worden nader toegelicht. De wijzigingen in risico's ten opzichte van de voorgaande rapportage worden toegelicht.

3.2 Beschikbaar weerstandscapaciteit

De weerstandscapaciteit 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. 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 bezien. 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 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). Deze relatie wordt uitgedrukt in een verhoudingsgetal.

Weerstandsvermogen	
Ratio weerstandsvermogen =	Beschikbare weerstandscapaciteit ---------- 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 ≤ 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

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. Hierin is een aantal mogelijkheden in doorontwikkeling 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.
- 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 om het actief maken en houden van beheersingsmaatregelen, hiervoor verantwoordelijkheid nemen en permanent volgen/bijstellen van de mogelijkheden voor risicoreductie.

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	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
	Informeren raad over gemeentebrede toprisico'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

Actor	Taken en verantwoordelijkheden	Wanneer
Directieteam	Advisering raad over kaders weerstandsvermogen	Eenmalig, daarna wanneer nodig
	Sparringpartner College over risicomanagement	Tweemaal per jaar (bij begroting en jaarrekening)
	Kanttekeningen (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

Actor	Taken en verantwoordelijkheden	Wanneer
Concerncontroller	Opstellen, uitvoeren, monitoren en herzien van risicomanagementbeleid	Eenmalig, daarna wanneer nodig
	Bijhouden actualiteiten m.b.t. risicomanagement (zowel op vakgebied als voor het risicoprofiel)	Continu
	Toezien 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 Bemmel
(026) 326 01 11

www.lingewaard.nl