

Nota Weerstandsvermogen en Risicomanagement

Inhoudsopgave

1.	INLEIDING.....	3
1.1.	Aanleiding	3
1.2.	Het instrument risicomanagement.....	3
1.3.	Wettelijk Kader.....	3
1.4.	Leeswijzer.....	3
2.	BELEIDSMATIGE ONDERWERPEN.....	4
2.1.	Strategie t.a.v. risico's	4
2.2.	Verantwoordelijkheden en rollen.....	5
2.3.	Methode van risicocalculatie.	5
2.4.	Normering van het weerstandsvermogen	5
2.5.	Informatievoorziening	8
3.	BIJZONDERE ONDERWERPEN	9
3.1.	Risico's in projecten.....	9
3.2.	Risico's in verbonden partijen	9
3.3.	Risico's in garantstellingen.....	10
3.4.	Ontwikkeltraject.....	10
	Bijlage 1	11
	Bijlage 2	12
	Bijlage 3	14

1. Inleiding

1.1. Aanleiding

In de rapportage Financiële Strategie van maart 2013 heeft de raad het college de opdracht gegeven een Nota Risicomanagement op te stellen. Met deze nota wordt hieraan invulling gegeven. Er is gekozen voor een compacte nota, waarin de elementen naar voren komen waarmee de raad de kaderstellende en controlerende rol kan invullen. Theoretische informatie wordt zoveel mogelijk in een bijlage opgenomen.

1.2. Het instrument risicomanagement

Risicomanagement is een instrument dat ingezet kan worden om risico's efficiënter en effectiever te beheersen en organisatiedoelstellingen te realiseren. Risico's managen geeft geen garantie dat gebeurtenissen met een negatief gevolg niet meer zullen optreden. Het geeft wel de zekerheid dat er vooraf actief is gehandeld om deze te voorkomen of te verminderen.

1.3. Wettelijk Kader

Het wettelijk kader is uitgebreid beschreven in de rapportage financiële strategie, zodat hier kan worden volstaan met een korte vermelding van de regelgeving:

- Het BBV (Besluit Begroten en verantwoorden) bevat de verplichting van het opnemen van een verplichte paragraaf Weerstandsvermogen in jaarrekening en begroting;
- Nota Gemeentelijke Balans, waarin een set van spelregels t.a.v. risicomanagement is opgenomen.

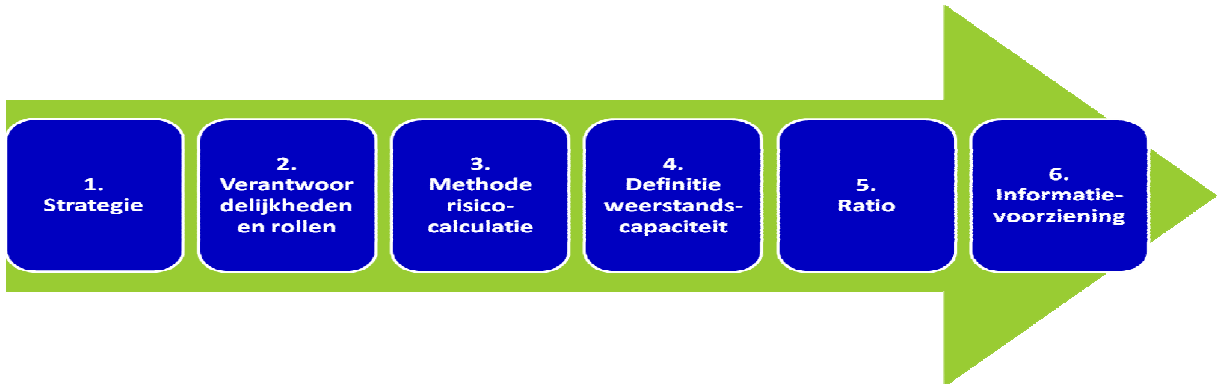
De gemeentelijke spelregels vormen een goede basis, maar vragen op een aantal punten om aanscherping, aanvulling of doorontwikkeling. Er is gekozen voor een afzonderlijke beleidsnota, waarin de kaderstellende en controlerende rol van de raad goed naar voren komt. De nota is wat betreft benaming in lijn gebracht met de aanbeveling van de commissie BBV. Daar wordt gesproken over de nota weerstandsvermogen en risicomanagement.

1.4. Leeswijzer

In hoofdstuk 2 worden de onderwerpen genoemd waarmee de raad de kaderstellende en controlerende rol kan vervullen. Dat zijn zes onderwerpen, die vervolgens worden uitgewerkt (in hoofdstuk 2). Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 ingegaan op een aantal bijzondere onderwerpen, te weten risicomanagement bij projecten, verbonden partijen en gemeentegaranties. Ook bevat dit hoofdstuk het ontwikkeltraject voor de korte en lange termijn. Beleidsmatige voorstellen worden voorzien van een kader in het betreffende hoofdstuk en komen terug als concreet beslispoint in het raadsvoorstel.

2. BELEIDSMATIGE ONDERWERPEN

Er zijn zes onderwerpen van belang waarmee de rol van de raad expliciet kan worden gemaakt. Deze zijn in de volgende figuur opgenomen.



Op 10 oktober 2013 heeft een bijeenkomst met specialisten uit verschillende fracties plaatsgevonden. Op alle onderwerpen hebben de deelnemers richting meegegeven voor de verdere uitwerking. Uit de bijeenkomst kwam naar voren dat de onderwerpen 1 (risicostrategie), 4 (definitie van weerstandscapaciteit) in combinatie met 5 (risicoratio) en 6 (informatievoorziening) belangrijker zijn dan de overige aspecten. De resultaten van deze bijeenkomst zijn betrokken bij het formuleren van de voorstellen. Het verslag van deze bijeenkomst is opgenomen in de bijlagen.

2.1. Strategie t.a.v. risico's

De context is de laatste jaren veranderd. De rol van de overheid verandert. Mede onder druk van de bezuinigingen worden verantwoordelijkheden steeds meer teruggelegd bij de burgers. Omvangrijke taken worden vanuit Rijk en Provincie overgeheveld naar gemeenten.

De gemeente Sliedrecht heeft ambities, onder andere op het terrein van onderwijs, sport, economie e.d. Hierbij past een actieve risicohouding. Voor groei en succes van het handelen is het van belang om ook ondernemend te blijven.

Beleidskader 1

In de huidige context wil Sliedrecht blijven investeren in het dorp en accepteert dat hieraan risico's verbonden zijn. De gemeenteraad accepteert deze risico's onder de voorwaarde dat:

- *de risico's, de getroffen beheersmaatregelen en het restrisico tijdig aan de gemeenteraad worden gemeld*
- *voor de restrisico's weerstandscapaciteit aanwezig is overeenkomstig de in deze nota gestelde kaders.*

Beleidskader 2

Het risicomangement richt zich primair op de financiële risico's en wordt via een ontwikkeltraject verbreed naar maatschappelijke risico's (realisatie van doelstellingen). Daarbij wordt het uitgangspunt gehanteerd dat de post Onvoorzien toereikend moet zijn om de risico's uit reguliere bedrijfsvoering grotendeels op te kunnen vangen.

Wat betekent dit voor de *inrichting* van risicomangement door het college?

- Alle projectvoorstellen en voorstellen voor nieuw of aanpassing van beleid worden voorzien van een risicoanalyse.
- In de risicoanalyses en de informatie in de verplichte paragraaf weerstandsvermogen wordt tevens een indicatie gegeven van de mate van beïnvloedbaarheid van het risico.

- Om risicomanagement op termijn te verbreden van financiële risico's naar maatschappelijke risico's (doelbereik) wordt de paragraaf Weerstandsvermogen ingericht op programmaniveau.
- Een aantal risico's stijgt uit boven de reguliere bedrijfsvoering en kunnen niet gedekt worden uit de post Onvoorzien (bedraagt jaarlijks ongeveer € 60.000). Dat geldt voor de posten Rente, Bijstandslasten, Algemene Uitkering, Bouwleges en Dividendontvangsten. Over deze begrotingsposten wordt in de paragraaf Weerstandsvermogen van begroting en jaarrekening afzonderlijk gerapporteerd. De restrisico's van deze posten worden afzonderlijk berekend. Het is niet de bedoeling de post Onvoorzien te verhogen, maar de extra benodigde weerstandscapaciteit te vormen vanuit de Algemene Reserve;
- Bij de implementatie van risicomanagement in de organisatie is het risicoproces leidend. Het risicoproces is opgenomen in bijlage 2.

2.2. Verantwoordelijkheden en rollen

De verantwoordelijkheden en rollen van raad en college zijn eenvoudig te duiden. In de bijeenkomst van fractiespecialisten zijn hieruit geen discussiepunten voortgekomen.

Beleidskader 3

De raad stelt de kaders voor risicomanagement vanuit haar verantwoordelijkheid voor een duurzaam begrotingsevenwicht is en een weerstandsvermogen dat van voldoende omvang is. Het college voert het beleid uit binnen de gestelde kaders. Het college is eindverantwoordelijk voor de bedrijfsvoering van de gemeente Sliedrecht en daarmee voor al haar beleid en bijkomende risico's en legt hierover verantwoording af aan de raad.

De accountant kan worden gevraagd bij de jaarstukken een kritische onafhankelijke toets op de werking van het risicomanagement systeem en de uitwerking van de beleidskaders te doen. Hierbij zal de nadruk liggen op de compleetheid en juiste inschatting van de risico's. Hiermee kan de raad de controlerende rol versterken.

2.3. Methode van risicocalculatie.

De methode van calculatie is reeds opgenomen in de rapportage Financiële Strategie (maart 2013), maar was formeel nog niet vastgesteld. In de jaarstukken 2012 en bij de programmabegroting 2014 is deze methode al wel toegepast. Er is momenteel geen aanleiding andere keuzes te maken.

Beleidskader 4

- *Er wordt een onderscheid gehanteerd in incidenteel en structureel doorwerkende risico's;*
- *De berekening van het risico = kans * maximaal gevolg;*
- *Structureel doorwerkende risico's worden vermenigvuldigd met een factor 2,5;*
- *De kans wordt aangeduid in vier klassen (1-25%, 25-50%, 50-75% en 75-100%);*
- *Op het moment dat de kans hoger is dan 90%, wordt een voorziening gevormd.*

Het risicoprofiel van de gemeente Sliedrecht wordt bepaald door alle afzonderlijke risico's bij elkaar op te tellen. Het risicoprofiel bepaalt dus de benodigde weerstandscapaciteit. Hierop wordt in de volgende paragraaf teruggekomen.

2.4. Normering van het weerstandsvermogen

In deze paragraaf worden de beleidsmatige onderdelen Weerstandscapaciteit (4) en Ratio (5) samengevoegd. Beide onderwerpen raken immers de centrale vraag: "hoe scherp aan de wind wil je varen?".

Weerstandsvermogen is de mate waarin de organisatie in staat is financiële middelen vrij te maken als buffer tegenover de restrisico's (vaak uitgedrukt in een ratio ofwel verhoudingsgetal).

Weerstandscapaciteit is het bedrag wat beschikbaar is als buffer tegenover het totaal van het restrictie. In de theorie rondom gemeentelijke risicomanagement worden volgende bestanddelen genoemd:

- Algemene Reserves (AR)
- Onbenutte belastingcapaciteit
- De post Onvoorzien
- Stille Reserves.

Er zijn keuzes mogelijk voor de raad, te weten:

- welke bestanddelen wenst de raad mee te nemen in de weerstandscapaciteit?
- welke ratio (vaak in een range) wenst de raad te hanteren?

Voor de beantwoording van eerste vraag (bestanddelen) wordt de post Onvoorzien uitgezonderd. Deze post is nodig om het risico op de reguliere begrotingsuitvoering op te vangen. Ook wordt de Algemene Reserve afgezonderd, omdat dit al een wettelijk verplicht onderdeel van de weerstandscapaciteit is (nog even los van de hoogte). Resteert een tweetal bestanddelen waarvan hieronder de voor- en nadelen worden geschetst.

Bestanddeel	Voordelen	Nadelen
Onbenutte belastingcapaciteit	Bij een lage OZB kan dit een substantiele bijdrage leveren aan de weerstandscapaciteit, waardoor het surplus (vrij besteedbare ruimte) in de AR wordt vergroot.	Vraagt om politieke afweging en is daardoor niet direct in te zetten wanneer dat nodig blijkt te zijn.
Stille reserves (uit bijvoorbeeld vastgoed)	Idem.	In een slechte markt lastig om te zetten in liquiditeiten. Afhankelijkheid van partijen (huurders/gebruikers).

Om een indruk te geven: de omvang van de onbenutte belastingcapaciteit € 1.6 miljoen jaarlijks. De raad zou er voor kunnen kiezen om deze bestanddelen (gedeeltelijk) mee te nemen als onderdeel van de weerstandscapaciteit. Als voorbeeld: het meenemen van bijvoorbeeld 10% van de onbenutte belastingcapaciteit draagt voor € 400.000 bij aan de totale weerstandscapaciteit¹. In feite betekent dit dat een deel van het risico kan worden afgewenteld op de burger.

Het college adviseert om geen rekening te houden met de onbenutte belastingcapaciteit en stille reserves. In de eerste plaats hecht het college er waarde aan de discussie omtrent eventuele OZB verhoging te koppelen aan het ambitieniveau van de gemeente Sliedrecht en niet te voeren langs de weg van het risicomanagement.

In de tweede plaats heeft de organisatie een start gemaakt met de vier themaonderzoeken die moeten bijdragen aan de bezuinigingsdoelstelling 2015 en verder. Eén van de themaonderzoeken betreft het gemeentelijk vastgoed, waar de haalbaarheid wordt onderzocht van het afstoten van overtollig vastgoed. In het kader van dit onderzoek worden de stille reserves in beeld gebracht. De resultaten worden opgenomen in de eindrapportage.

Rekening houdend met de nadelen die hierboven zijn geschetst adviseert het college de stille reserves pas te betrekken bij de weerstandscapaciteit op het moment van realisatie van verkoop.

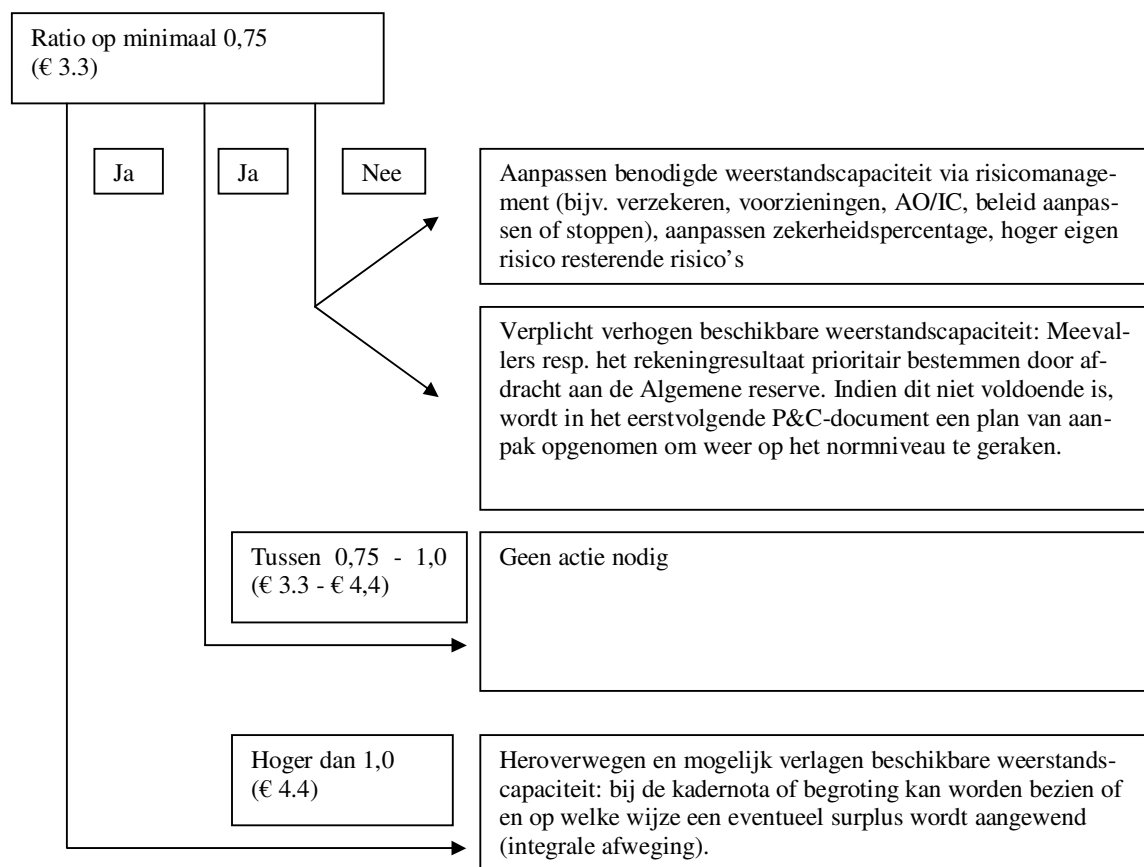
Beleidskader 5

De weerstandscapaciteit van de gemeente Sliedrecht bestaat uit de Algemene Reserve.

¹ Hier is ook de factor 2,5 toegepast, die wordt gehanteerd om het structurele effect van risico's te berekenen. De berekening is dan: (10% van € 1.6 miljoen) * 2,5 = € 400.000.

De tweede vraag (welke ratio) is: hoeveel weerstandscapaciteit moet er tegenover de risico's staan? Op dit moment werkt Sliedrecht nog niet met een ratio. Bij de rapportage Financiële Strategie is een minimumniveau bepaald van de AR (€ 5 miljoen). Deze methode van een minimumniveau is veel toegepast door gemeenten, maar met het doorontwikkelen van het risicomanagement is meer behoefte ontstaan aan een niveau wat meebeweegt met de omvang van de risico's. In dat licht verdient het werken met een ratio en een beslisboom voor de te nemen acties de voorkeur. De rechterkant van de beslisboom geeft aan welke acties het college in gang moet zetten als de ratio onder het vereiste niveau terecht komt. De beslisboom is daarmee bepalend voor de *inrichting* van het risicomanagement.

Om de werking van de beslisboom te kunnen weergeven wordt een voorbeeld uitgewerkt met bedragen zoals die zijn opgenomen in de programmabegroting 2014. In deze programmabegroting is het totale risico ingeschat op € 4,4 miljoen. Als vertrekpunt is een ratio gehanteerd van minimaal 0,75, wat neerkomt op een minimumniveau van € 3,3 miljoen). Dit wordt door de meeste vergelijkbare gemeenten als minimumgrens gehanteerd.



De raad is aan zet om ook deze knop te “bedienen”. Onderstaand overzicht geeft een beeld van de varianten die mogelijk zijn, met daarbij de consequenties voor Sliedrecht. Daarbij wordt tevens inzichtelijk gemaakt wat het surplus is in de Algemene Reserve.

Variant	Minimaal benodigd bedrag AR	Niveau AR programmabegroting 2014	Surplus in de AR
Ratio van minimaal 0,75	€ 3,3 miljoen	€ 5,9 miljoen	€ 2,6 miljoen
Ratio van minimaal 1,00	€ 4,4 miljoen	€ 5,9 miljoen	€ 1,5 miljoen
Ratio van minimaal 1,25	€ 5,5 miljoen	€ 5,9 miljoen	€ 0,4 miljoen

Bij te maken van de keuze geeft het college de raad de volgende punten mee:

1. Risicomanagement is een kwestie van kansberekening. Daarbij is het van belang dat de risico's zich vrijwel nooit in de volle omvang en op hetzelfde moment voordoen;
2. Voor belangrijke risico's, zoals de decentralisaties, dividenden en rijksbezuinigingen zijn reeds beheersmaatregelen opgenomen (stelposten);
3. De (onderhouds)voorzieningen zijn up to date en van voldoende omvang om toekomstige verplichtingen af te dekken;
4. De problematiek inzake de grondexploitaties is in Sliedrecht beperkt;
5. Hoewel de "lucht" steeds meer uit de begroting is gehaald, worden de laatste jaren afgesloten met positieve resultaten. Ook voor 2013 wordt een voordeel verwacht;
6. De gemeente Sliedrecht wil blijven investeren in het voorzieningenniveau van het dorp.

Het college adviseert een ratio die zich beweegt in de bandbreedte van 0,75 – 1,00, met als vertrekpunt een minimumbedrag bedrag van € 3,85 miljoen.

Beleidskader 6

De gemeente Sliedrecht hanteert een minimum ratio van 0,75. Zolang de ratio zich beweegt in de range van 0,75 – 1,00 is geen actie van het college noodzakelijk. Bij afwijkingen wordt de beslisboom toegepast.

2.5. Informatievoorziening

Om de kaderstellende en controlerende rol goed te kunnen vervullen dient de raad op tijd over de juiste en volledige informatie te beschikken.

Beleidskader 7

- De nota weerstandsvermogen en risicomanagement wordt vastgesteld voor een periode van vier jaar. Na deze periode wordt de nota geëvalueerd;
- De informatie omtrent risico's wordt ingebed in de bestaande planning & controldocumenten;
- Bij integrale afwegingsmomenten (Kadernota en Begroting) moet er, op de hoofdlijn, inzicht zijn in de risico's, weerstandscapaciteit en weerstandsvermogen (ratio);
- In de paragraaf Weerstandsvermogen van de Jaarrekening wordt teruggekeken op de follow up van de beheersmaatregelen en het effect ervan op de weerstandsratio.
- In Bestuursrapportage (september) worden de belangrijke ontwikkelingen geschetst van de risico's (nieuwe risico's en substantiële wijzigingen in bestaande risico's, wijzigingen in weerstandscapaciteit en ratio voor weerstandsvermogen).

3. BIJZONDERE ONDERWERPEN

3.1. Risico's in projecten

De gemeente Sliedrecht past voor bepaalde werkzaamheden de systematiek toe van projectmatig werken. In navolging van de managementletter 2012 en de rapportage over het college onderzoeksplan (COP) 2012, wordt momenteel een visiedocument opgesteld waarin de spelregels worden vastgelegd voor het projectmatig werken (rolverdeling raad –college - organisatie, kaders, informatievoorziening, proces- en projectbeheersing).

Waar het gaat om de projectrisico's is deze nota risicomangement richtinggevend voor het visiedocument voor projectmatig werken. Ook voor de nog op te stellen nota Grondbeleid bevat deze nota de kaders voor risicomangement bij de grondexploitaties. In een nota Grondbeleid worden de spelregels geschetst voor de uitvoering van het gemeentelijk grondbeleid, zoals het rolverdeling raad en college, het kostenverhaal, de actualisatie van grondexploitaties en de wijze van verwerving en vervreemding (wijze van taxatie).

De beleidskaders die hieronder zijn opgenomen worden al voor een groot deel in de praktijk gebracht, maar vragen nog om formele vaststelling.

Beleidskader 8

- *Het projectvoorstel wordt voorzien van een risicoanalyse (conform beleidskader 1 en 4);*
- *Voor grondexploitaties wordt, aanvullend op de planspecifieke risico's, inzicht gegeven in de algemene risico's, te weten de parameters, de kosten en de opbrengsten;*
- *De projectrisico's worden één op één opgenomen in de paragraaf Weerstandsvermogen in begroting en jaarrekening;*
- *In de projectrapportages worden de risico's volgens een vaste structuur gepresenteerd.*

Bij de *inrichting* van het risicomangement houdt het college bij projectrapportages en de paragraaf Weerstandsvermogen de volgende lijn aan:

Risiko	negatief		positief		kans-klasse %	Restrisico
	van	tot	van	tot		
Planspecifieke risico's	€	€	€	€		€

Specifiek voor de grondexploitaties:

Algemeen Risiko	Specifiek risiko	Basisuitgangspunt	Afwijking
Parameters	Rentestijging	... %	... % (+/-)
	Opbrengstenstijging	... %	... % (+/-)
	Kostenstijging	... %	... % (+/-)
Kosten	Verwerving	... %	... % (+/-)
	Civieltechnische kosten	... %	... % (+/-)
	Plankosten	... %	... % (+/-)
Opbrengsten	Grondprijzen	... %	... % (+/-)
	Uitgiftetempo	Tempo in grex	Afwijking in jaar

3.2. Risiko's in verbonden partijen

De gemeente Sliedrecht verwacht ook van de eigen verbonden partijen dat zij een actief beleid

voeren op het gebied van risicomanagement en weerstandsvermogen en zal hier in de regionale overlegvormen actief aandacht voor vragen. Een actieve houding draagt bij aan de volledigheid van het Sliedrechts risicoprofiel.

Beleidskader 9

De gemeente Sliedrecht verwacht ook van de eigen verbonden partijen dat zij een actief beleid voeren op het gebied van risicomanagement en weerstandsvermogen en zal hier in de regionale overlegvormen actief aandacht voor vragen.

Wat betreft de *inrichting* van het risicomanagement proces zal het college bij de begroting en jaarrekening van de verbonden partijen toetsen of de paragraaf weerstandsvermogen de volgende informatie biedt:

- Het beleid ten aanzien van risicomanagement
- Een overzicht van de risico's en te nemen / genomen beheersmaatregelen;
- Een overzicht van de weerstandscapaciteit
- Het weerstandsvermogen (norm, werkelijk en eventuele bijsturing)

3.3. Risico's in garantstellingen

De gemeente Sliedrecht heeft geldleningen gewaarborgd van verschillende partijen. Het gaat hier om een bedrag van ruim € 85 miljoen. Een groot deel van dit bedrag (€ 46 miljoen) heeft betrekking op een achtervang via het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW).

Zoals aangegeven in de nota gemeentelijke balans is een eenduidige risicobepaling niet mogelijk. Er is immers sprake van diverse partijen. De crisis heeft, ook bij de partijen, geleid tot verlaging van de waarde van vastgoed, terwijl het vastgoed in veel gevallen als zekerheid dient voor de garantie. Een extra risico, wat vraagt om beheersmaatregelen

Beleidskader 10

De gemeente Sliedrecht houdt systematisch vinger aan de pols ten aanzien van de risico's bij verstrekte gemeentegaranties

Bij de *inrichting* van het risicomanagement proces zal het college aan de hand van de jaarrekening van de belangrijkste partijen (Tablis, Stichting Drechtstreek, HVC en Stichting Waardenbergh) de ontwikkeling in de financiële positie (liquiditeit, solvabiliteit, eigen vermogen) beoordelen en de resultaten opnemen in de paragraaf Weerstandsvermogen bij de gemeentelijke jaarrekening.

3.4. Ontwikkeltraject

Het risicoprofiel is op orde. De risico's zijn geïdentificeerd en gekwantificeerd. Waarnoodzakelijke zal de kwaliteit van de risicoberekening nog verder worden verbeterd. Voor de korte termijn zal het zwaartepunt vooral gericht zijn op de informatievoorziening. Deze zal worden ingericht conform de beleidsuitgangspunten in deze nota. Voor de langere termijn zal de focus meer komen te liggen op het verhogen van de risicobewustzijn van de organisatie en het volledig rondmaken van het cyclisch proces van risicomanagement.

Bijlage 1

Voor de belangrijkste kernbegrippen uit deze nota hanteren wij een volgende definiëring:

Risico

Gebeurtenis die zich al dan niet kan voordoen en die kan leiden tot schade met een financieel gevolg of afwijking van een te behalen beleidsdoel.

Initieel risico

De inschatting van het risico zonder de effecten van beheersmaatregelen.

Beheersmaatregel

Een activiteit die zich op enige wijze richt op het elimineren, vermijden of verkleinen van de oorzaak of het gevolg van een ongewenste gebeurtenis. Maatregel waarmee een risico wordt gewijzigd.

Restrisico

De inschatting van het risico met medeneming van de effecten van beheersmaatregelen. Risico dat overblijft na risicobeheersing.

Risicomanagement

Het beheersen van risico's door op gestructureerde wijze expliciet risico's te inventariseren en beheersmaatregelen uit te voeren en evalueren ter vermijding/vermindering van die risico's. Dit alles in een cyclisch proces waarin de inventarisaties voortdurend up-to-date worden gehouden.

Risicomanagementbeleid

Verklaring van algemene bedoelingen en richting van een organisatie met betrekking tot risicomanagement.

Risicohouding

Benadering van een organisatie bij de beoordeling en het uiteindelijk nastreven, behouden, nemen of vermijden van risico's.

Risico-identificatie

Proces waarmee risico's worden opgespoord, herkend en beschreven.

Risicomanagementproces

Systematisch toepassing van beleidslijnen, procedures en werkwijzen op de activiteiten met betrekking tot communicatie, overleg, vaststelling van de context, en het identificeren, beoordelen, behandelen, monitoren en evalueren van risico's.

Risicoprofiel

Een maat (kwalitatief of kwantitatief) voor het geheel aan risico's van het betreffende project, proces, programma of beleidstraject.

Bijlage 2

De 6 stappen van de risicomangementproces:

- o **Context:** Waarover gaat de risicoanalyse en wat willen we ermee bereiken?
- o **Identificeren:** Wat kan ons allemaal overkomen?
- o **Kwantificeren:** Wat zijn onze grootste risico's?
- o **Afwegen:** Hoe kunnen we de grootste risico's beheersen?
- o **Beheersen:** Hoe nemen we de beheersing ter hand?
- o **Evaluëren:** Wat is er veranderd en wat hebben we geleerd?

Context (waarover gaat het en wat willen we bereiken?)

Risicoanalyse is geen doel op zich, maar een middel. Het is daarom verstandig om na te gaan wat je ermee wilt bereiken. 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 risicomangement? Met behulp van deze informatie kan de doelstelling van de risicoanalyse worden vastgesteld. Vervolgens gaan we het organiseren. Wie is de opdrachtgever en wie neem je op in de projectgroep? Uiteindelijk leidt dit alles tot een beargumenteerd antwoord op de vraag: Wat gaan we doen en wie is waarvoor verantwoordelijk?

Identificeren (wat kan ons overkomen?)

In deze stap proberen we een overzicht te verkrijgen van gebeurtenissen die het behalen van doelen kunnen belemmeren of vertragen. Het gaat er in deze stap om een zo breed mogelijk spectrum aan risico's te verkrijgen. We kijken dan ook vanuit meerdere invalshoeken. Het gaat er dus steeds om: hebben we alles in beeld en is het actueel?

Kwantificeren (wat zijn onze grootste risico's)

Je hebt altijd een *bestcase*, dit is de kans, en je hebt ook een *worst case* en dat is je grootste risico. Op basis van analyses bepalen we de kans van optreden en de mogelijke gevolgen. De gevolgen brengen we zo concreet mogelijk in beeld, waardoor de beheersmaatregelen vervolgens beter te bepalen zijn. Als het mogelijk is hanteren we meerdere bronnen om een zo reëel mogelijke inschatting van de omvang te maken. De uitkomsten van de risicoanalyse bespreken we met relevante betrokkenen om risico's te delen en zo draagvlak te krijgen. Het is goed onderscheid te maken tussen het *initiële risico* en het *restrisico*. Het initiële risico is de inschatting van het risico zonder effect van de beheersmaatregelen. Door het nemen van correctieve beheersmaatregelen zal de schade verminderen of zelfs helemaal verdwijnen. Wat dan resteert, is het *restrisico*. Als we hieronder spreken over gevolgen, spreken we over *restrisico's*.

Afwegen (hoe kunnen we onze risico's beheersen?)

Nu de belangrijkste risico's in kaart zijn gebracht, gaan we nadenken over de manier waarop we de belangrijkste risico's kunnen beheersen, dan wel de kansen te benutten. Daar is het immers allemaal begonnen. Voor de goede orde: het doel is niet om koste wat het kost risico's te vermijden of te voorkomen. Het doel is vooraf te overwegen wat we met een risico of kans gaan doen. Dat noemen we beheersmaatregelen. Als er beheersmaatregelen genomen dienen te worden, is het van belang dat deze effectief zijn. Tevens is het belangrijk dat de maatregelen proportioneel zijn. Soms is het goedkoper het risico te nemen. Tevens beoordelen we 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 kiezen we onze beheerstrategie. De kosten en tijd voor het uitvoeren van de maatregelen verwerken we in de begrotingen en plannings.

Beheersen (hoe nemen we de beheersing ter hand?)

Nu komt het aan op het uitvoeren van de beheersmaatregelen. We gaan daarbij zoveel mogelijk planmatig te werk. We maken een plan waarin is aangegeven wie wat gaat doen, wat daarvoor nodig is, hoe we de effecten van de maatregelen bewaken en hoe erover wordt gerapporteerd. Ook voor de beheersmaatregelen geven we kaders mee als budget, tijdsduur en kwaliteitseisen. Het uitvoeren van de beheersmaatregelen gaat zoveel mogelijk deel uitmaken van het dagelijks werk.

Evaluëren (wat is er veranderd en wat hebben we geleerd?)

Een groot deel van het proces is nu afgerond. We hebben de risico's geïnventariseerd, geanalyseerd, maatregelen bedacht om er zo goed mogelijk mee om te gaan en deze maatregelen ook uitgevoerd. Zijn we dan

klaar? Nee, risicomanagement is een cyclisch proces. Indien blijkt uit de evaluatie dat het effect van de maatregel niet het beoogde effect heeft op het minimaliseren van het risico, kan er nog bijgestuurd worden.

Bijlage 3

Bijeenkomst met raadsleden Risicomanagement (10 oktober 2013)

Aanwezig:

Mw. Visser
Dhr. van Rees
Dhr. van Gameren
Dhr. de Jager
Dhr. Spek
Dhr. Overbeek (griffier)
Dhr. Bergshoeff (Deloitte)
Dhr. Nuijten (concerncontroller)

Inleiding

In de presentatie is de rol van de raad inzake risicomanagement bespiegeld. De raad heeft een kaderstellende rol op zes aspecten, te weten:

1. Risicostrategie en risicohouding
2. Verantwoordelijkheden en rollen
3. Methode van risicocalculatie
4. Definitie van weerstandscapaciteit
5. De risicoratio
6. Informatievoorziening

Op alle aspecten hebben de deelnemers aan de bijeenkomst richting meegegeven voor de verdere uitwerking. Uit de bijeenkomst kwam naar voren dat de onderwerpen 1 (risicostrategie), 4 (definitie van weerstandscapaciteit) in combinatie met 5 (risicoratio) en 6 (informatievoorziening) belangrijker zijn dan de overige aspecten.

Risicostrategie

- De mate van beïnvloedbaarheid is bepalend voor de risicohouding;
- De vraag of en in hoeverre de raad risico wenst te lopen is onderwerpafhankelijk;
- Voor de reguliere begrotingsuitvoering moet de post onvoorzien voor 85-90% het risico afdekken;
- De overige 10%-15% moet onderdeel uitmaken van het risicomanagement systeem;
- Hou rekening met risico's op de langere termijn en korte termijn. Het doorrekenen van raads- en coalitieprogramma's, ook de risico's;
- De focus richt zich met name op het financieel risico; economische en maatschappelijke risico's worden, specifiek gekoppeld aan de programma's kunnen worden opgenomen in de paragraaf Weerstandsvermogen; suggestie is om de paragraaf op programmaniveau in te richten;
- Projecten (ook voorstellen voor nieuw of wijziging van het beleid) moeten altijd worden voorzien van een risicoanalyse. Deze risicoanalyse moet worden verwerkt in de eerstvolgende paragraaf weerstandsvermogen.

Verantwoordelijkheden en rollen

- Geen discussiepunten
- Wel is de suggestie neergelegd om het systeem van risicomanagement te laten beoordelen door de accountant bij het controleren van de jaarrekening.

Methode van risicocalculatie

- Geen discussiepunten, bij de financiële strategie al akkoord bevonden. Er is geen behoefte om hierop terug te komen; wel suggestie om zoveel mogelijk "techniek" regionaal af te stemmen;

Definitie van weerstandscapaciteit en werken met een risicoratio

Dit onderwerp gaat over de vraag: “hoe scherp aan de wind wil je varen?”. Daarbij rekening houdend met de nieuwe rol van de lokale overheid (meer faciliteren) in de huidige context (bezuinigingen, decentralisaties e.d.). Om een goede politieke afweging te kunnen maken hechten de raadsleden aan inzicht in *keuzemogelijkheden* en de gevolgen van keuzes:

- Wat als we de onbenutte belastingcapaciteit meerekenen?
- Wat als we de stille reserves meenemen?

Het is dus van belang ook informatie te verschaffen over de stille reserves en onbenutte belastingcapaciteit, en dat de voor- en nadelen van de alternatieven worden opgenomen.

Informatievoorziening

- Bij integrale afwegingsmomenten (Kadernota en Begroting) moet er altijd inzicht zijn in de risico's, weerstandscapaciteit
- In de paragraaf Weerstandsvermogen van de Jaarrekening dient meer te worden teruggekeken op de follow up van de beheersmaatregelen en het effect ervan op de weerstandsratio.
- In Bestuursrapportage belangrijke ontwikkelingen schetsen van de risico's.

Aanvullend aandachtspunt:

Post Onvoorzien in projecten (zie rekenkamerrapport Aanleg Kunstgrasvelden).