

**B&W ADVIES**

Kenmerk: 14BW000011

Nr.:

Datum ambtelijk voorstel:
13 januari 2014**Onderwerp:**
rapportage collegeonderzoek risicomanagement**Te besluiten:**

- instemmen met de rapportage Collegeonderzoek Risicomanagement;
- het managementteam verzoeken de aanbevelingen uit de rapportage uit te laten voeren;
- de gemeenteraad en de rekenkamer door middel van bijgevoegde brief over de uitkomsten van het onderzoek te informeren.

Team/ behandelend ambtenaar:
TAV / J. Pfeiffer**Status advies:**
openbaar**Portefeuillehouder:**
R.W. Mooij

gezien: ja

Datum b&w-vergadering:
21 januari 2014**Ingewonnen advies andere teams:**
N.v.t.**In voorbereidende vergadering:**
N.v.t.**Ingewonnen advies/informatie extern:**
N.v.t.**In raadsvergadering:** N.v.t.**Ingewonnen advies adviseurs:**
N.v.t.**Regelgeving, delegatie of mandaat:** N.v.t.
Advies TKW: N.v.t.

	Akkoord	Bespreken	Opmerkingen
Burgemeester			
G.C. Koopmans-Jacobs			
F.M.J. van Rooijen			
F.H.G.M. Witjes			
R.W. Mooij			
Gemeentesecretaris			
R. Heijnen (TM)			

Besluit b&w

Akkoord met advies.

11. 21/1/2014.

Bijlagen:

- rapportage collegeonderzoek Risicomanagement november 2012
- brief aan gemeenteraad, met afschrift aan de rekenkamer

Toelichting

1. Aanleiding / Probleemstelling

De verordening 'Onderzoeken doelmatigheid en doeltreffendheid van de gemeente Overbetuwe' verplicht het college tot het periodiek uitvoeren van onderzoek naar de doelmatigheid en doeltreffendheid van het door het college uitgevoerde bestuur.

Onlangs is de rapportage afgerond naar aanleiding van het collegeonderzoek naar risicomanagement. Deze rapportage wordt u aangeboden ter vaststelling.

2. Aansluiting bij collegeprogramma('s)

Interne Zaken.

3. Doelstelling en beoogd effect

Met dit voorstel wordt u geïnformeerd over de uitkomsten van het onderzoek en gevraagd in te stemmen met de aanbevelingen naar aanleiding van de uitkomsten. Risicomanagement kan dan systematische in de organisatie verder ontwikkeld worden op een voor deze organisatie passende manier.

4. Ingewonnen adviezen/informatie

A. Vakteams: N.v.t.

B. Extern: n.v.t.

C. Adviseurs: n.v.t.

D. Team Kwaliteit: n.v.t.

5. Ambtelijk advies aan het college

Voor de conclusies en aanbevelingen verwijzen wij naar de bijgaande rapportage, waar ook een reactie van het managementteam in opgenomen is. Uw college wordt geadviseerd de reactie van het managementteam te volgen en het managementteam te verzoeken de aanbevelingen uit te werken in een plan van aanpak voor het verder uitbouwen van risicomanagement in de organisatie.

6. Middelen

a. Communicatie

Is er een communicatieplan over dit onderwerp? nee
Zo nee, waarom niet?
Betreft interne bedrijfsvoering
Heeft er al communicatie plaatsgevonden? nee
Zo ja, welke communicatie heeft er al plaatsgevonden?
Welke in- en externe doelgroepen worden er over het besluit geïnformeerd?
Intern: betrokken medewerkers, managementteam, gemeenteraad en rekenkamer
Hoe wordt het voorstel gecommuniceerd?
Intern via mail, IVO en een brief aan de gemeenteraad met afschrift aan de rekenkamer.

b. Juridisch

Wie is het bevoegde bestuursorgaan? College
Is er een beslistermijn van toepassing? nee
Zo ja, voor welke datum moet het besluit bekend worden gemaakt? N.v.t.
Is bekendmaking van het besluit verplicht? Nee, wel moet de gemeenteraad worden geïnformeerd.
Zo ja, hoe wordt het besluit (te zijner tijd) bekendgemaakt?

Met bijgevoegde brief
Is mededeling van het besluit verplicht? nee
Zo ja, hoe wordt het besluit (te zijner tijd) meegedeeld?
n.v.t.

c. Financieel

n.v.t.

7. Uitvoering en evaluatie

Het managementteam heeft in zijn reactie op het collegeonderzoek aangegeven de bevindingen te onderschrijven en zich te kunnen vinden in de conclusies en aanbevelingen. Het managementteam gaat de aanbevelingen uitvoeren.

collegeonderzoek risicomanagement

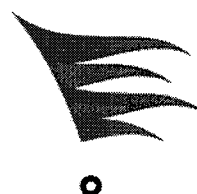
Een onderzoek
conform artikel 213a van de Gemeentewet
in opdracht van het college van B&W
van de gemeente Overbetuwe

Team Kwaliteit

Monique Penninx
Jolande Pfeiffer

November 2013

gemeente **Overbetuwe**



VOORWOORD

In uw handen heeft u de rapportage van het collegeonderzoek naar risicomanagement. Naar onze mening brengt dit onderzoek in beeld wat de stand van zaken is en welke verbetermogelijkheden er zijn.

Tijdens het onderzoek merkten we dat er veel geschreven is over risicomanagement en dat die veelheid garant staat voor bijna evenzoveel mogelijkheden om aan de slag te gaan met risicomanagement. De mogelijkheden variëren van de totstandkoming van een simpele top tien van grootste risico's tot specifieke software die financiële gevolgen uitrekent aan de hand van Monte Carlo simulatie. We zouden bijna willen zeggen dat deze bandbreedte ook een risico met zich meebrengt. Hoe gedetailleerd willen we het hebben? En wat is daar dan de meerwaarde van? Een organisatie die bepaalde doelen wil bereiken, zal daarbij altijd risico's lopen, dat is nu eenmaal een 'fact of life'.

Er moet niet de illusie ontstaan dat door alles vast te leggen alle risico's ook vermeden of afgedekt worden. Er kan wél bewust worden nagedacht over de gevolgen van situaties die zich voor kunnen doen. Hoe ze eventueel te voorkomen of te beheersen zijn. En als dat niet zo is, over de bereidheid om deze gevolgen te dragen.

Tijdens ons onderzoek merkten we dat veel medewerkers in hun werk al bezig zijn met risicomanagement. Er is behoefte aan iets meer structuur en ondersteuning, zonder dat dit verwordt tot een theoretisch keurslijf waar men in de praktijk meer last van dan baat bij heeft.

Met alle mogelijkheden die er zijn, moeten we alert zijn op de geschiktheid voor onze organisatie: hoe staat het met de sturing en beheersing in het algemeen en welke behoeftes zijn er vanuit de organisatie?

Wij zijn van mening dat we met deze rapportage een aanzet bieden tot een passende doorontwikkeling van risicomanagement.

INHOUDSOPGAVE

	Voorwoord.....	pag. 2
Hoofdstuk 1	Inleiding.....	pag. 4
Hoofdstuk 2	Onderzoekskader.....	pag. 5
Hoofdstuk 3	Weerstandsvermogen en achtergronden.....	pag. 6
Hoofdstuk 4	Risicomanagement.....	pag. 11
Hoofdstuk 5	Overbetuwe.....	pag. 14
Hoofdstuk 5	Toekomstmogelijkheden.....	pag. 18
	Reactie MT n.a.v. het collegeonderzoek risicomanagement.....	pag. 22
	Bijlage 1: Bronnen.....	pag. 23
	Bijlage 2: Normen en toetsing paragraaf weerstandsvermogen.....	pag. 24
	Bijlage 3: Vragenlijst interviews.....	pag. 26

1. INLEIDING

In dit hoofdstuk worden de aanleiding (1.1), de opdrachtgever (1.2) en de leeswijzer (1.3) besproken.

1.1 Aanleiding

De 'Verordening onderzoeken doelmatigheid en doeltreffendheid van de Gemeente Overbetuwe 2011' verplicht het college tot het periodiek uitvoeren van onderzoek naar de doelmatigheid en doeltreffendheid van het door het college gevoerde bestuur.

In de desbetreffende verordening is vastgelegd dat het college jaarlijks de doelmatigheid en doeltreffendheid van de gemeentelijke bedrijfsvoering en het gemeentelijk beleid onderzoekt. Ook is daarin vastgelegd dat het college jaarlijks tenminste één onderzoek uitvoert naar de doelmatigheid en één onderzoek naar de doeltreffendheid.

Op 29 november 2011 heeft het college het onderzoeksplan voor de collegeonderzoeken in 2012 vastgesteld. Eén van de onderzoeken uit dat onderzoeksplan betreft het onderzoek naar risicomanagement.

De gemeente Overbetuwe probeert bepaalde doelen te realiseren. Aan de activiteiten die hiervoor worden ondernomen, kleven risico's. Wat doet de gemeente Overbetuwe voor het in beeld brengen en analyseren van die risico's? Welke kaders hanteert gemeente Overbetuwe bij de beoordeling en aanpak van risico's? Vanwege recente gebeurtenissen bij andere gemeenten en de actuele economische ontwikkelingen is dit een actuele vraag.

Op 8 november 2011 is de begroting door de raad besproken. Tijdens deze bespreking is door één partij gevraagd of risico's voldoende in beeld zijn.

In de boardletter van 2011 (11ink20760) concludeert de accountant dat risicomanagement deel uitmaakt van de (dagelijkse) bedrijfsvoering. Een belangrijk aandachtspunt noemen zij het verder verankeren van risicomanagement in de gehele organisatie als een continu proces. De accountant is van mening dat dit gefaciliteerd kan worden door het aspect risicomanagement structureel op te nemen als afzonderlijk agendapunt bij MT-vergaderingen en door het opstellen van een risico-top-10.

Tijdens de auditcommissie van 21/11/2012 werd nog even ingegaan op risicomanagement. Het advies van de accountant is om risicomanagement te verankeren in de planning & controlcyclus en meer bottom up te laten plaatsvinden. Immers, medewerkers op de vloer weten vaak prima waar de risico's zitten.

1.2 Opdrachtgever en auditor

De bestuurlijke opdrachtgever van dit onderzoek is het college van burgemeester en wethouders. Aanspreekpunt binnen het college is Ruud Mooij, wethouder. De ambtelijke opdrachtgever is Kor Dijkema, concerncontroller.

De auditors zijn Monique Penninx en Jolande Pfeiffer, medewerkers van het team Kwaliteit.

1.3 Leeswijzer

Hoofdstukken één en twee vormen inleiding en onderzoekskader. Het uitgangspunt van dit onderzoek is het wettelijke kader. Het wettelijke kader heeft voornamelijk betrekking op het weerstandsvermogen. Daarom worden in het derde hoofdstuk het weerstandsvermogen en de achtergronden geschetst. In hoofdstuk vier is sprake van een verbreding door de behandeling van het onderwerp risicomanagement, waar het weerstandsvermogen onderdeel van uitmaakt. De stand van zaken met betrekking tot weerstandsvermogen en risicomanagement bij gemeente Overbetuwe komen aan bod in het vijfde hoofdstuk. In hoofdstuk zes, ten slotte, komen verbetermogelijkheden aan bod.

2. ONDERZOEKSKADER

In dit hoofdstuk worden het onderzoeksobject (2.1), de probleemstelling (2.2), de doorlooptijd (2.3) en de onderzoeksaanpak (2.4) van het onderzoek besproken.

2.1 Object

Om het onderzoeksobject duidelijk in beeld te krijgen, is eerst een gesprek gevoerd met de concerncontroller. Tijdens dit gesprek is duidelijk geworden dat er geen vastgesteld beleid is met betrekking tot risicomanagement. Tevens is duidelijk geworden dat risicomanagement wel, veelal impliciet, een rol speelt bij bijvoorbeeld de totstandkoming van beleid. De concerncontroller heeft aangegeven meerwaarde te zien in een onderzoek dat de huidige werkwijze en verschillende middelen ter verbetering voor de organisatie in beeld brengt.

2.2 Probleemstelling

De *doelstelling* van dit onderzoek is: Het college inzicht te bieden in de stand van zaken met betrekking tot risicomanagement en het doen van voorstellen ter verbetering.

De *vraagstelling* van dit onderzoek is: Hoe geeft gemeente Overbetuwe inhoud aan risicomanagement en op welke wijze kan dit verbeterd worden?

De hoofdvraag kan opgedeeld worden in onderstaande voorlopige deelvragen:

- Wat zijn de wettelijke kaders?
- Wat wordt verstaan onder weerstandsvermogen?
- Wat wordt verstaan onder risicomanagement?
- Hoe wordt invulling gegeven aan de paragraaf weerstandsvermogen?
- Hoe wordt invulling gegeven aan risicomanagement?
- Hoe kan deze invulling verbeterd worden?

2.3 Doorlooptijd

Het onderzoek is uitgevoerd in 2013.

2.4 Onderzoeksaanpak

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van documentanalyse en interviews.

Voor de documentanalyse is gebruik gemaakt van wettelijke kaders, de paragraaf weerstandsvermogen bij de begrotingen van 2013 en 2014 en andere interne stukken. Andere externe documenten maken ook deel uit van het bronnenmateriaal.

Voor de interviews zijn 27 personen benaderd die een rol hebben in risicomanagement of die naar verwachting kennis hebben over hoe dit is vormgegeven in diverse vakgebieden, bijvoorbeeld algemeen managers, teammanagers (ontwikkeling, projectrealisatie, beleidsrealisatie, beheer en vastgoed, advies), een financieel adviseur, een juridisch adviseur, beleidsmedewerkers ontwikkeling en beleidsrealisatie, beheerder verzekeringen, inkoper, regiekamer, projectleider ontwikkeling.

De theoretische stukken met betrekking tot weerstandsvermogen zijn vertaald in een normenkader, aan de hand waarvan de praktijk in beeld gebracht is. De theoretische stukken met betrekking tot risicomanagement hebben bijgedragen aan het categoriseren van het risicomanagement binnen Overbetuwe.

3. WEERSTANDSVERMOGEN EN ACHTERGRONDEN

In dit hoofdstuk worden de wet- en regelgeving (3.1), het weerstandsvermogen (3.2), risico's (3.3), de weerstandscapaciteit (3.4) en het provinciaal toezicht (3.5) in beeld gebracht.

3.1 Wet- en regelgeving

De Provinciewet en gemeentewet schrijven voor dat provincies respectievelijk gemeenten een begroting, meerjarenraming, jaarrekening en jaarverslag maken en geven enkele vereisten waaraan de genoemde documenten dienen te voldoen.

Artikel 186 van de Gemeentewet bepaalt dat de begroting, de begrotingswijzigingen, de meerjarenraming, het jaarverslag en de jaarrekening van gemeenten voldoen aan bij of krachtens algemene maatregel van bestuur te geven regels. Vanaf begrotingsjaar 2004 geldt het Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten (BBV).

Met het inwerking treden van het BBV zijn gemeenten verplicht om aandacht te besteden aan risico's en deze te plaatsen in relatie tot het weerstandsvermogen. Artikelen 9 (begroting) en 26 (jaarverslag) van het BBV schrijven voor dat dat zowel bij de begroting als het jaarverslag een paragraaf moet worden opgenomen over het weerstandsvermogen.

In het eerste lid van artikel 11 van het BBV wordt aangegeven dat het weerstandsvermogen bestaat uit de relatie tussen:

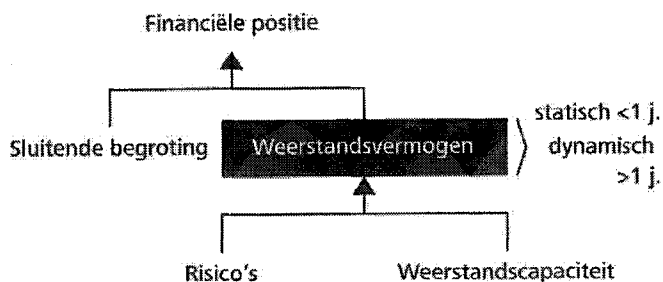
- a. de weerstandscapaciteit, zijnde de middelen en mogelijkheden waarover de gemeente beschikt of kan beschikken om niet begrote kosten te dekken;
- b. alle risico's, waarvoor geen maatregelen zijn getroffen en die van materiële betekenis kunnen zijn in relatie tot de financiële positie.

Ook staat in dat artikel dat de paragraaf weerstandsvermogen de volgende elementen moet omvatten:

- a. een inventarisatie van de weerstandscapaciteit;
- b. een inventarisatie van de risico's;
- c. het beleid omtrent de weerstandscapaciteit en de risico's¹.

3.2 Weerstandsvermogen

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



Afbeelding uit: Deloitte, Risicomanagement, meer dan de som der delen, pag. 74.

¹ Het beleid omtrent de weerstandscapaciteit en de risico's mag ook neergelegd worden in een nota weerstandscapaciteit, met de beleidsmatige kaderstelling. In de paragraaf weerstandsvermogen wordt de voortgang beschreven en een beoordeling van de actualiteit van dit beleidsmatige kader gedaan.

In de toelichting op artikel 11 staat dat de paragraaf weerstandsvermogen aangeeft hoe robuust de begroting is. Dit is van belang wanneer er zich een financiële tegenvaller voordoet. Door aandacht te hebben voor het weerstandsvermogen kan worden voorkomen dat iedere financiële tegenvaller dwingt tot bezuinigen. Het weerstandsvermogen kan zowel een statisch als een dynamisch karakter hebben:

- Statisch weerstandsvermogen is het vermogen om tegenvallers op te vangen zonder dat dit tot beleidswijzigingen in het begrotingsjaar zelf leidt.
- Dynamisch weerstandsvermogen is het vermogen om tegenvallers op te vangen zonder dat dit consequenties heeft voor het beleid in meerdere begrotingsjaren.

Weerstandsvermogen bestaat uit de beschikbare weerstandscapaciteit gedeeld door de benodigde weerstandscapaciteit.

In de toelichting op artikel 11 staat ook dat het niet mogelijk is om een algemene norm te stellen voor een goede relatie tussen de weerstandscapaciteit en de risico's. Als argumentatie wordt hiervoor gegeven dat het identificeren en manifesteren van risico's dusdanig specifiek is per gemeente dat hiervoor geen algemene norm is te geven.

Door Smorenberg, werkzaam als adviseur bij het Nederlands Adviesbureau voor Risicomanagement (NAR), is in een artikel een uitspraak gedaan over verschillende klassen van aan te houden weerstandsvermogen in relatie tot zich manifesterende risico's. Hierbij is de volgende kwalificatie gegeven van de omvang van het weerstandsvermogen in relatie tot geïdentificeerde risico's:

Tabel 3 Beoordelingstabel weerstandsvermogen

	<i>Ratio weerstandsvermogen</i>	<i>Betekenis</i>
A	> 2	Uitstekend
B	$1,4 < x < 2,0$	Ruim voldoende
C	$1,0 < x < 1,4$	Voldoende
D	$0,8 < x < 1,0$	Mang
E	$0,6 < x < 0,8$	Onvoldoende
F	$< 0,6$	Ruim onvoldoende

Afbeelding uit: Smorenberg, Een norm voor het weerstandsvermogen. pag. 30.

3.3 Risico's

Een duidelijke definiëring van risico's is niet terug te vinden in de regelgeving van het weerstandsvermogen en risicomanagement.

Wel geeft de toelichting bij artikel 11 van het BBV met betrekking tot risico's aan dat de relevante risico's voor het weerstandsvermogen de risico's betreft die niet anderszins zijn ondervangen. Reguliere risico's – risico's die zich regelmatig voordoen en vrij goed meetbaar zijn – maken geen deel uit van de risico's in de paragraaf weerstandsvermogen. Hiervoor kunnen immers verzekeringen worden afgesloten of voorzieningen worden getroffen. Volgens Boorsma, Haisma en Moolenaar wordt in twijfel getrokken of deze formulering zorgvuldig genoeg is. Moet men niet alle risico's inschatten, en in de berekening van het weerstandsvermogen die risico's weglaten waarvoor men, bijvoorbeeld, al een dekking heeft getroffen in de vorm van een verzekering? Een risico kan immers hoewel verzekerbaar niet verzekerd zijn, of het risico kan onderverzekerd zijn.

Overigens dienen positieve risico's ook meegenomen te worden in de paragraaf weerstandsvermogen, aldus de toelichting. Boorsma, Haisma en Moolenaar stellen dat het benoemen van positieve risico's in de praktijk weinig gebeurt en dat gemeenten vaak de nadruk leggen op negatieve risico's, "zoals overigens in de literatuur van 'public risk management' gebruikelijk is".²

² Boorsma, B., Haisma, G. en Moolenaar, Y. *Gemeentelijk risicomanagement, een empirisch onderzoek*, pag. 4.

Deloitte geeft ook een duidelijke definiëring: Risico's zijn te omschrijven als "al die gebeurtenissen die het realiseren van de organisatiedoelstellingen in de weg staan [...]".³ Daar is de aanvulling op te maken dat het vooral de mogelijkheid c.q. de onzekerheid van het zich voordoen van de gebeurtenis betreft, zoals Claes (2008)⁴ in zijn definitie hanteert: "Risico is de **mogelijkheid** dat in een gegeven periode en situatie, positieve verwachtingen niet in vervulling gaan."

Deloitte stelt als uitgangspunt dat bekende risico's veelal beheersbaar zijn en dat onbekende risico's veelal onbeheersbaar zijn. Onbeheersbare risico's delen zij in in vooraf onbekende risico's en achteraf onbekende risico's. Vooraf onbekende risico's zijn risico's die aan de voorkant buiten de risico-inventarisatie blijven. Dit betekent dat men het bestaan ervan kent (of tenminste vermoedt), maar deze niet of onvoldoende in beeld (gekwantificeerd) krijgt. Achteraf onbekende risico's zijn risico's die buiten de risico-inventarisatie blijven omdat ze onbekend zijn en zich onverwacht openbaren (men vermoedde het bestaan niet).

Risico's zijn op te delen in verschillende groepen. Deloitte stelt dat de meest voorkomende voor gemeenten zijn:

- Operationeel: procedures, systemen;
- Imago/politiek/bestuurlijk: crisis, imago, vallen college, aftreden wethouder;
- Markttechnisch: vraag, prijs, kwaliteit, conjunctuur.
- Juridisch: zorgplicht, aansprakelijkheid;
- Krediettechnisch: solvabiliteit, rentegevoeligheid;
- Menselijk: zorgeloosheid, 'gedogen', fraude;
- Financieel: verlies financiële middelen;
- Bedrijfsproces: onvolkomenheden in proces, zoals signalering risico's;
- Informatie/strategie: eenduidige strategie, volledigheid en juistheid informatie;
- Product: continuïteit werkzaamheden of aansprakelijkheid;
- Letsel/veiligheid: veiligheid medewerkers;
- Milieu: bodemverontreiniging, luchtkwaliteit en voortgang plannen.

Een snelle rondgang op internet leert ons dat bijvoorbeeld gemeente Geertruidenberg daarnaast ook nog personeel/arbeid (schade door aantasting van arbeidscapaciteit en kwaliteit van arbeid) en materieel (beschadiging of verlies van gebouwen, installaties, bedrijfsinventaris, transportmiddelen en goederen) onderscheidt.⁵ Gemeente Uden houdt het aantal beperkt: economisch, politiek, juridisch, milieu en financieel.⁶

3.4 Weerstandscapaciteit

In de toelichting op artikel 11 staat dat de weerstandscapaciteit bestaat uit de middelen en mogelijkheden waarover de gemeente beschikt om niet begrote kosten die onverwacht en substantieel zijn te dekken. Het totaal aan risico's bepaalt de benodigde weerstandscapaciteit. Dit is een optelsom van de omvang van alle risico's (kans x financieel effect). Ondersteuning van de berekening en bepaling van de benodigde weerstandscapaciteit kan bijvoorbeeld plaatsvinden door het simuleren van de risico's.

De weerstandscapaciteit kan zowel incidenteel als structureel van aard zijn. Incidentele weerstandscapaciteit heeft betrekking op het vermogen om eenmalige tegenvallers op te kunnen vangen zonder dat dit invloed heeft op de voortzetting van taken op het geldende niveau. Structurele weerstandscapaciteit heeft betrekking op de middelen die permanent kunnen worden ingezet om tegenvallers in de lopende exploitatie op te vangen, zonder dat dit ten koste gaat van de uitvoering van de bestaande taken.

³ Deloitte. *Risicomanagement. Meer dan de som der delen*. Pag. 75.

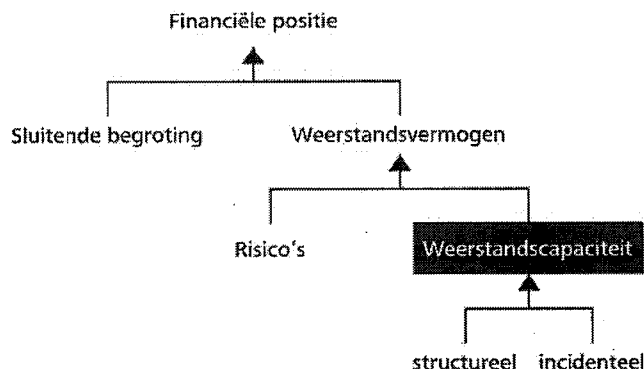
⁴ Claes, P.F., *Risicomanagement*, Wolters-Noordhoff, 2008.

⁵ Zie: http://www.geertruidenberg.nl/inwoner/regelgeving_41515/item/beleidsnota-risicomanagement-en-weerstandsvermogen_651.html (13/08/2013)

⁶ Gemeente Uden, *Nota risicomanagement en weerstandsvermogen gemeente Uden*, pag. 5.

Volgens Deloitte⁷ kunnen de volgende aspecten van de begroting tot de beschikbare weerstandscapaciteit worden gerekend:

1. *Algemene reserves: (t.b.v. incidentele weerstandscapaciteit).*
Binnen de reserves wordt onderscheid gemaakt tussen de algemene reserve en de bestemmingsreserve. De algemene reserve heeft een algemeen karakter en is vrij aanwendbaar. Voor het gebruik ervan is een expliciet raadsbesluit vereist. Bestemmingsreserves zijn in beginsel niet vrij aanwendbaar.
2. *Post onvoorzien (t.b.v. incidentele en structurele weerstandscapaciteit).*
In het BBV zijn regels opgenomen voor de post onvoorzien in de begroting en de jaarrekening. Deze post is bedoeld als dekking voor lasten die niet in de begroting zijn opgenomen. De gemeenteraad kan in verordening 212 aanvullende regels hieromtrent formuleren.
3. *Rente eigen financieringsmiddelen (t.b.v. incidentele weerstandscapaciteit).*
Hiermee wordt rente over reserves en voorzieningen van de gemeente bedoeld, dat niet is geoormerkt en daarmee vrij aanwendbaar is. De rente wordt in de praktijk dus bijgeschreven bij de reserves en kan voor alternatieve doeleinden, dus ook voor het afdekken van risico's, worden aangewend.
4. *Onbenutte belastingcapaciteit (t.b.v. structurele weerstandscapaciteit).*
Het verschil tussen de fictieve (toegestane) opbrengsten bij maximale heffings- en belastingtarieven en de begrote opbrengsten (op basis van feitelijke belastingdruk) vormt de onbenutte belastingcapaciteit. Bij dreigende tekorten beschikt de gemeenteraad over mogelijkheden om deze onbenutte belastingcapaciteit in te zetten door de belastingdruk te verhogen.
5. *Stille reserves (t.b.v. incidentele weerstandscapaciteit).*
De waarde van de bezittingen van de gemeente is opgenomen in de balans. Deze waarde is veelal gebaseerd op historische kostprijs: de oorspronkelijke aanschafwaarde minus de afschrijvingen. In de praktijk kan de werkelijke waarde van bezittingen anders zijn. Als de werkelijke waarde lager is dan de boekwaarde dan moet de boekwaarde via een eenmalige afschrijving worden aangepast. De waarde kan ook hoger zijn. Is de waarde hoger, dan mag de boekwaarde vaak niet worden aangepast. Het verschil tussen de werkelijke waarde en de boekwaarde is in dergelijk geval een 'stille reserve'.
6. *Flexibiliteit in begroting.*
Onder de Algemene Uitkering ligt een toedeling aan verschillende beleidsclusters. In de praktijk zijn de feitelijke uitgaven soms afwijkend ten opzichte van de toedeling vanuit de Algemene Uitkering. Als er per saldo sprake is van een overschot in de Algemene Uitkering betekent dit dat er sprake kan zijn van een zekere 'ruimte' in de begroting.
7. *Mogelijkheden grondexploitatie cum suis.*
De mogelijkheden tot het exploiteren van gronden, objecten en projecten binnen de gemeentegrenzen biedt de gemeente soms de mogelijkheid de verwachte winst in te zetten voor de weerstandscapaciteit.



Afbeelding uit: Deloitte, Risicomanagement, meer dan de som der delen, pag. 76.

⁷ Deloitte. *Risicomanagement. Meer dan de som der delen.* Pag. 76.

3.5 Provinciaal toezicht

De Provincie houdt toezicht op de gemeentefinanciën. Hiervoor zijn gezamenlijke afspraken gemaakt tussen de minister van Binnenlandse zaken en de provincies, die iedere provincie vervolgens zelf vaststelt. Deze zijn verwoord in het gemeenschappelijk financieel toezichtkader Provincie Gelderland 2008.

Daarnaast is er een beleidskader financieel toezicht Gelderland 2004. In dit beleidskader staan toetspunten geformuleerd die gebruikt worden bij de toetsing van de gemeentelijke paragrafen weerstandsvermogen. In hoofdlijnen komt het neer op beantwoording van de volgende vragen:

1. Welk beleid wordt gevoerd ten aanzien van de weerstandscapaciteit? Hoe wordt omgegaan met risicomanagement?
2. Hoe en op welke wijze worde de weerstandscapaciteit berekend? Is er een onderverdeling in incidentele en structurele weerstandscapaciteit?
3. Is de weergave van de risico's ook onderverdeeld in incidenteel en structureel? Zijn er bedragen aangekoppeld? Welk systeem wordt gehanteerd met betrekking tot het risicomanagement?
4. Hoe is de relatie tussen de aanwezige risico's en de weerstandscapaciteit?
5. Wat is de conclusie met betrekking tot de weerstandscapaciteit?

In hoofdstuk 5 hebben wij de paragraaf weerstandsvermogen van de gemeente Overbetuwe getoetst aan de hand van dit beleidskader en de andere normen uit dit hoofdstuk (zie bijlage 2).

4. RISICOMANAGEMENT

Voor een goed begrip van de bevindingen en de aanbevelingen die in het kader van dit onderzoek worden geformuleerd geven we in dit hoofdstuk een theoretische onderbouwing het begrip 'risicomanagement'.

4.1 Begripsomschrijving

Door Deloitte wordt risicomanagement omschreven als *"het identificeren en kwantificeren van risico's en het bepalen van activiteiten die de kans van optreden en/of de gevolgen van risico's beheersbaar houdt of maakt."*⁸

Risico's kunnen een bedreiging vormen voor het bereiken van je doelstellingen en kunnen ongewenste neveneffecten opleveren tijdens het proces om je doelstellingen te bereiken. Door al in een vroeg stadium na te denken over de mogelijke risico's van bepaald beleid, zijn deze nog te voorkomen of eventuele ernstige gevolgen ervan te beperken.

Naast bekend zijn met doelstellingen en risico's, moet er ook een beeld zijn van de risk appetite of risicobereidheid. Risk appetite letterlijk vertaald betekent iets als 'risico-honger' en verwijst naar de risico's die het bestuur en management willen nemen in het realiseren van doelstellingen.

Om als organisatie zicht te kunnen houden op mogelijke risico's, moet er een bepaald systeem aanwezig zijn over het omgaan met risico's. Bij structurele aandacht voor risico's kunnen beheersmaatregelen tijdig worden benoemd en uitgevoerd, zodat de kans groter is dat de doelstellingen worden behaald en de kans kleiner is dat zich ongewenste neveneffecten voordoen.

Een eenmalige risicoanalyse is dus niet voldoende. Pas wanneer de risicoanalyse regelmatig wordt herhaald en geactualiseerd en de eruit voortvloeiende maatregelen een integraal onderdeel van de activiteiten zijn, is er sprake van risicomanagement.

4.2 Onderdelen van risicomanagement

Er bestaan verschillende modellen ten aanzien van risicomanagement. Het voert in het kader van deze rapportage te ver om hier een volledige beschrijving van te geven. De verschillende modellen hebben wel veel overeenkomsten. Over het algemeen bestaat risicomanagement uit de volgende activiteiten:

→ Stap 1: identificatie van risico's

Bij de identificatie van de risico's gaat het om alle strategische, operationele, financiële en traditionele (schade) risico's. De koppeling naar de doelstellingen van de organisatie en bedrijfsonderdelen is essentieel. (Zie ook paragraaf 3.3 voor een weergave van de meest voorkomende risico's bij gemeenten.)

→ Stap 2: analyse en beoordeling van risico's

Het in kaart brengen van de risico's maakt het mogelijk om deze te analyseren. Wat zijn de grootste risico's? Hoe groot is de kans dat het gebeurt en hoe groot is het gevolg dan? Kans maal gevolg geeft de omvang van een risico. Afhankelijk daarvan kan beoordeeld worden welke beheersmaatregelen nodig zijn. Moet je met een activiteit waar grote risico's bij gelopen worden die ook grote gevolgen hebben stoppen? Of kun je door beheersmaatregelen de risico's kleiner maken? In het geval dat het risico laag is en het gevolg ook klein, ligt het voor de hand om het risico te nemen en geen beheersmaatregelen te treffen.

⁸ Deloitte. *Risicomanagement. Meer dan de som der delen.* Pag. 23.

→ Stap 3: beheersmaatregelen nemen

Nadat de al getroffen beheersmaatregelen in kaart zijn gebracht, moet een keuze gemaakt worden. Wat gebeurt er met de risico's die resten? Dit is natuurlijk ook afhankelijk van de risicobereidheid. Voor elk risico moet een keuze gemaakt worden uit de volgende vier opties:

1. Vermijden: dit houdt in dat het beleid waar een risico door ontstaat, wordt beëindigd, op een andere manier wordt vorm gegeven of geen beleid gestart wordt dat een risico met zich meebrengt. Ook kunnen werkprocessen zodanig ingevuld zijn, dat op die manier bepaalde risico's worden vermeden.
2. Verminderen: door het risico af te dekken door een verzekering, een voorziening of een ander budget in de begroting. Hiermee beperk je de gevolgen van een risico. Tevens kan men bij verminderen denken aan het aanpakken of wegnemen van de oorzaak van het risico.
3. Overdragen: dit kan door het beleid dat een risico met zich meebrengt, uit te laten voeren door een andere betrokken partij die daarmee ook de financiële risico's overneemt.
4. Accepteren: Kan een risico niet worden vermeden, verminderd of overgedragen, dan kan de organisatie het risico accepteren. De eventuele financiële schade moet volledig door de weerstandscapaciteit worden afgedekt. Dit betekent niet dat het risico niet beïnvloedbaar is en dat je daarom het risico maar helemaal moet accepteren. Het betekent dat het risico op dit moment geaccepteerd wordt en niet op één of andere wijze is afgedekt.

→ Stap 4: meten, controleren en rapporteren

Risicomanagement is een doorlopend proces. Wijzigingen in risico's moeten regelmatig gemonitord worden om tijdig adequate maatregelen te kunnen treffen. Wat gebeurt er bijvoorbeeld als de tijdplanning wijzigt? Als het beleid wijzigt? Als er economisch negatieve ontwikkelingen zijn?

→ Stap 5: resultaten integreren in de besluitvormingsprocessen

De risico-informatie is bruikbaar voor analyses omtrent toekomstige besluiten (door middel van de risicoanalyses uit het verleden). Welke gebeurtenissen hebben zich voorgedaan? Welke beheersmaatregelen hebben gewerkt? Hebben we risico's tijdig in beeld gehad? Bij elk nieuw (beleids)voorstel of omvangrijk project moet de organisatie bewust stil staan bij de risico's. Zo kan het risicomanagement in de organisatie continue verbeterd worden.

4.3 Taken en verantwoordelijkheden

Om risicomanagement goed in de organisatie in te bedden, is het noodzakelijk dat de taken en verantwoordelijkheden duidelijk vastliggen.

→ Werkorganisatie

De werkorganisatie moet zorgen dat de verschillende activiteiten ingebed zijn in de dagelijkse bedrijfsvoering. In de werkorganisatie moeten de verschillende taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden ten aanzien van risico's ook duidelijk vastliggen. Risico's moeten de verantwoordelijkheid worden van die persoon die ze het beste beheersen kan. Het is daarom noodzakelijk een risico-eigenaar aan te wijzen. Wie brengt risico's in kaart? Wie bepaalt de beheersmaatregelen? Wie rapporteert over risico's? Wie is verantwoordelijk voor de inbedding van risicomanagement in de organisatie?

→ College

Het college is verantwoordelijk voor het beleid rondom risicomanagement in de verschillende dossiers en neemt beslissingen op grond van voorstellen door de werkorganisatie, waarin risico-inventarisatie en kwantificering dus een rol moet spelen.

→ Raad

De raad stelt de kaders met betrekking tot het risicoprofiel, het aan te houden weerstandsvermogen en neemt beslissingen op basis van gerapporteerde en gesignaleerde risico's.

→ Accountant en toezichthouder

De accountant en de toezichthouder nemen kennis van de diverse rapportages om vast te kunnen stellen of er een systeem van risicomanagement bestaat en of dit werkt.

4.4 Ontwikkeling van risicomanagement in de organisatie

Een organisatie kan deze activiteiten in meerdere of mindere mate hebben geïmplementeerd in de bedrijfsvoering. Dit wordt ook wel omschreven als risicovolwassenheid (o.a. KPMG, Deloitte). Hierin zijn verschillende fasen te onderkennen. Vaak wordt de volgende indeling gehanteerd:

1. fragmentarisch	Beheersactiviteiten zijn niet of in onvoldoende mate aanwezig.
2. informeel	De activiteiten om risico's te managen worden ingevoerd maar zijn nog niet geborgd.
3. basis op orde	De beheersactiviteiten zijn adequaat en aanwezig en op verantwoorde wijze gedocumenteerd.
4. volwassen	Er is sprake van gestandaardiseerde beheersactiviteiten met periodieke toetsing waarbij intern en extern wordt gerapporteerd via rapportages.
5 excellent	Er is sprake van geïntegreerde interne beheersactiviteiten met real time monitoring door het management voor continue verbetering van de processen.

5. OVERBETUWE

In dit hoofdstuk worden de Overbetuwse bevindingen met betrekking tot de beleidsdocumenten (5.1), de paragraaf weerstandsvermogen (5.2) en risicomanagement (5.3) besproken.

5.1 Beleid

In het kader van risicomanagement worden verschillende soorten documenten genoemd die informatie kunnen bevatten, zoals een nota weerstandsvermogen of de financiële verordening. Ook in andere beleidsdocumenten kan beleid ten aanzien van risicomanagement geformuleerd worden.

Gemeente Overbetuwe heeft geen aparte nota weerstandsvermogen. In 2005 is een nota opgesteld over risicobeheersing in de organisatie⁹. Dit is gebeurd naar aanleiding van een intern onderzoek naar de rechtmatige uitvoering van een aantal verordeningen. Hier is een plan van aanpak aan verbonden dat met name gericht is op het vastleggen van de meest risicovolle processen en een regelmatige controle op de uitvoering hiervan. Aan deze nota en plan van aanpak is verder geen gevolg gegeven.

De financiële verordening, die dateert van oktober 2006, gaat niet in op het omgaan met risico's, anders dan het voorschrijven van het opnemen van een algemene reserve in de begroting. Daarnaast wordt nog aangegeven wanneer (tussentijdse) rapportages worden verstrekt aan de raad: de reguliere en die bij grotere investeringen, waarbij de raad nog de kans heeft wensen en bedenkingen te uiten.

In 2013 is verzekeringenbeleid opgesteld. Het geeft kaders en een afweging bij het al dan niet aangaan van verzekeringen voor te voorziene risico's. Het betreft dan met name schadeverzekeringen van gemeentelijke eigendommen, aansprakelijkheids- en ongevallenverzekeringen.

In de nota Grondbeleid Overbetuwe 2009 staan aspecten die met risicomanagement te maken hebben, zoals de overweging om voornamelijk facilitair grondbeleid te voeren; dit brengt minder risico's met zich mee. Ten aanzien van het weerstandsvermogen bij grondexploitaties wordt aangegeven dat de gemeente ter dekking van de risico's een deel van de Algemene Reserve in stand houdt, dat specifieke voorzieningen voor verliescomplexen getroffen worden en dat een voorzienig getroffen wordt voor mogelijk niet door te berekenen kosten.

5.2 Paragraaf weerstandsvermogen

5.2.1 Toetsing aan de hand van normenkader

De paragraaf weerstandsvermogen bij de begroting van 2013 is getoetst aan de theorie uit hoofdstuk drie.¹⁰ Hieronder worden de voornaamste bevindingen vermeld.

In de paragraaf staat een inventarisatie van de weerstandscapaciteit en een inventarisatie van de risico's. Er wordt onderscheid gemaakt tussen incidentele en structurele risico's en incidentele en structurele weerstandscapaciteit. Er wordt ook onderscheid gemaakt tussen incidenteel en structureel weerstandsvermogen. Er wordt geen onderscheid gemaakt tussen statisch en dynamisch weerstandsvermogen.

De eerste vijf bronnen voor weerstandscapaciteit (zie paragraaf 3.4) komen bijna allemaal terug in de berekening van Overbetuwe. De zesde, flexibiliteit in de begroting, gebruikt deze gemeente om de structurele lasten van nieuw beleid in te vullen via het Programma Nieuwe Lasten (PNL). In het begrotingsjaar en het jaar erop wordt hieraan vaak grotendeels invulling gegeven. De twee jaren erna is vaak nog niet ingevuld in de

⁹ Eerst registreren, dan regisseren.

¹⁰ Zie bijlage 2.

meerjarenraming. De zevende, exploiteren van gronden e.d., is slechts in beperkte mate van toepassing in onze gemeente.¹¹

Risico's worden niet gekwantificeerd, dat wil zeggen dat er niet geanalyseerd wordt wat de kans op zich manifesteren van een risico is. Er is geen expliciete norm voor het vaststellen van de hoogte van een risico. Bij veel onderwerpen/projecten wordt een beheersmaatregel genomen door het vormen van een bestemmingsreserve.

Er wordt niet weergegeven wat het beleid is ten aanzien van de weerstandscapaciteit en de risico's, zoals wel een vereiste is in artikel 11 lid 2 sub c. Er is ook geen afzonderlijke beleidsnota weerstandsvermogen. Ook wordt in de paragraaf geen aandacht geschonken aan de werkwijze ten aanzien van risicomanagement.

Er zijn geen normen vastgesteld voor de benodigde of gewenste weerstandscapaciteit.

5.2.2 Bevindingen accountant

In de rapportage over de controle van de jaarrekening 2012 geeft de accountant de volgende adviezen ten aanzien van risicomanagement.

Specifiek wordt geadviseerd om voor de belangrijkste en meest risicovolle grondcomplexen een onderbouwde risico-inschatting te maken op basis van een scenarioanalyse voor deze complexen.

Ten aanzien van de paragraaf weerstandsvermogen merkt de accountant op dat de incidentele risico's weliswaar zijn gekwantificeerd, maar dat hierbij geen inschatting is gemaakt van de kans van optreden. Structurele risico's zijn niet financieel gekwantificeerd. De accountant concludeert dat de beschouwing van de weerstandspositie nauwkeuriger en uitgebreider kan gebeuren.

Over risicomanagement geeft de accountant als aanbeveling dat gemeente het systeem c.q. het proces van risicomanagement kwalitatief zou moeten doorontwikkelen en verankeren. Financiële impact, kansinschatting en mogelijke beheersmaatregelen moeten dan op een transparante manier in beeld gebracht worden in de verantwoordingsdocumenten. Het opstellen en monitoren van prestatie indicatoren is daarbij nodig om een transparant beeld te krijgen over het behalen van beoogde doelstellingen met de daarvoor beschikbare middelen. Op die manier kan de gemeente adequaat inspelen op de toekomstige ontwikkelingen en de daaruit voortvloeiende financiële risico's.

Een periodieke fraudeanalyse zou ook onderdeel van risicomanagement kunnen zijn. Hoewel er door de accountant geen signalen van materiele fraude zijn geconstateerd is het maken van gerichte frauderisicoanalyses nog geen zichtbaar onderdeel van de interne beheersingsomgeving.

5.2.3 Recente ontwikkelingen

Naar aanleiding van wijzigingen in het BBV van 25 juni 2013 en bevindingen van de accountant bij de jaarrekening 2012 zijn in de paragraaf weerstandsvermogen al enkele aanpassingen gedaan, vooruitlopend op de resultaten en aanbevelingen uit dit onderzoek.

Een duidelijk verschil is in ieder geval dat bij de berekening van het weerstandsvermogen behoudender is gerekend met weerstandscapaciteit dan in het verleden. Inzichtelijk is gemaakt welk verschil er ontstaat in weerstandscapaciteit wanneer geen rekening meer gehouden wordt met de toekomstige opbrengsten van grondcomplexen¹². De ontwikkeling van de Algemene reserve wordt hiermee beduidend lager ingeschat. Het risico, dat de weerstandscapaciteit te positief wordt voorgesteld ten opzichte van de ontwikkelingen in de werkelijkheid, is hiermee fors verkleind. Ook zijn de structurele risico's meer gedetailleerd weergegeven.

De paragraaf zal nog verder doorontwikkeld worden. De nieuwe versie van de paragraaf verschijnt in 2014, in de jaarrekening 2013.

¹¹ Alleen van ondernemingscentrum De Schalm, maar hiervan nemen we de jaarlijkse dividendontvangst als structurele post mee in de Programmabegroting, evenals de verhuur van stukjes gemeenteground.

¹² Dit op advies van de accountant bij de jaarrekening 2012.

5.3 Risicomanagement

Zoals gezegd zijn er 27 interviews gehouden in de organisatie over risicomanagement met algemeen managers, teammanagers, en vakambtenaren op verschillende vakgebieden. Uit de antwoorden komt het beeld naar voren dat in de organisatie impliciet wel aan risicomanagement wordt gedaan. Dit gebeurt echter niet systematisch. De mate waarin risicomanagement een rol speelt in de bedrijfsvoering van de verschillende teams is verschillend.

→ Stap 1: Identificeren van risico's

De naar hun opvatting belangrijkste risico's in de respectievelijke vakgebieden kan men wel benoemen. Onduidelijk is echter of alle risico's in beeld zijn. Risico's worden niet op een systematische manier geïdentificeerd. Bij sommige onderwerpen, zoals grote projecten en beleidsonderwerpen (bijvoorbeeld de decentralisaties) is men bewust met risicomanagement bezig en wordt dit ook verwerkt in het projectplan of beleidsvoorstel. Er wordt aangegeven dat de inschatting van risico's eigenlijk wel altijd een rol speelt bij het opstellen of wijzigen van beleid en dat er ook over gesproken wordt. Hoe met risico's moet worden omgegaan, komt echter niet altijd terug in beleidsvoorstellen.

In sommige teams speelt risico-inventarisatie een meer structurele rol, bijvoorbeeld waar het gaat om veiligheid voor personen (risico inventarisatie t.b.v. het zwembad) of van informatie (informatiebeveiligingsplan en beheerregeling GBA), of bij grote projecten.

→ Stap 2: Analyseren en beoordelen van risico's

Er wordt geen bepaalde methode gebruikt om risico's te identificeren en te kwantificeren. Veelal speelt de eigen vakkennis een rol bij de inschatting van mogelijke risico's en de afweging op welke manier er rekening mee gehouden moet worden. Er wordt echter niet vaak expliciet over gerapporteerd.

→ Stap 3: Beheersing van risico's

Maatregelen om risico's te beheersen zijn divers. Er worden met name financiële beheersmaatregelen genomen, met de P&C cyclus. Financiële risico's worden bewaakt in de P&C cyclus. Voor grote projecten en beleidsonderwerpen worden meestal reserves of voorzieningen gemaakt.

In sommige teams spelen expliciet veiligheidseisen (TPZ, TOW, De Helster) die worden toegepast. Er wordt bijvoorbeeld gewerkt met het 4-ogenprincipe, het werken in afgesloten ruimtes voor de veiligheid (TPZ) of medewerkers moeten bepaalde veiligheidscertificaten hebben (TOW). Ook worden functiescheiding (bijvoorbeeld bij de behandeling van facturen) en verzekeringen genoemd. Een goede inrichting van de werkprocessen voorkomt ook risico's (bij TVG bijvoorbeeld). Evenals externe controles en audits. Bevoegdheden en verantwoordelijkheden worden niet altijd vastgelegd.

Op het gebied van personeelsbeleid worden zo veel mogelijk de toekomstige ontwikkelingen ingeschat, vergeleken met andere gemeenten en gezorgd voor een flexibele schil, zodat er flexibiliteit is. Taakvolwassenheid en vakkennis van medewerkers wordt ook vaak genoemd in het kader van risicobeheersing. Technische systemen, ICT systemen worden proactief gemonitord.

Vaak is het achteraf constateren dat er iets is mis gegaan. Het bewaken van geconstateerde risico's gebeurt niet op een systematische manier. Ook hier zijn er onderlinge verschillen in de organisatie. Over grote projecten en samenwerkingsverbanden (bijvoorbeeld Presikhaaf) wordt regelmatig gerapporteerd. Niet duidelijk is of risico's geactualiseerd worden. Er is geen goed contractmanagement bij projectrealisaties. Veel hangt af van de alertheid van de projectleider.

→ Stap 4: Meten, controleren en rapporteren

Dit gebeurt op verschillende manieren. In enkele teams wordt structureel gerapporteerd: TPR, TPZ, De Helster (externe toetsing met rapportages), TIF (audits DigID, GBA en BAG).

TZI heeft het plan om kwartaal rapportages te gaan doen waar risico's een onderdeel van zijn. Bij anderen gebeurt dit meer impliciet, bijvoorbeeld in gesprek met de algemeen manager. Dit wordt dan niet vastgelegd.

Bij beleidsevaluaties wordt (nog) zelden aandacht geschonken aan hoe met risico's is omgegaan.

Structurele teamoverstijgende rapportages zijn de paragraaf weerstandsvermogen en de paragraaf verbonden partijen.

→ Stap 5: Resultaten integreren in de besluitvormingsprocessen

Deze stap is beperkt aan bod gekomen tijdens de interviews.¹³ Het is vooral terug te zien voor wat betreft het idee dat de organisatie bij een groot project of nieuw beleid bewust stil moet staan bij de risico's. Zoals onder stap 1 al aangehaald, is men bij sommige onderwerpen, zoals grote projecten en beleidsonderwerpen, bewust bezig met risicomanagement en wordt dit ook verwerkt in het projectplan of beleidsvoorstel.

Algemeen beeld van risicomanagement

Over de ondersteuning vanuit de organisatie bij het managen van risico's zijn de geïnterviewden verdeeld. Er is in ieder geval geen systeem van risicomanagement. Er wordt wel behoefte gevoeld aan wat meer systematische ondersteuning.

Men vindt over het algemeen dat bestuurders geïnformeerd moeten zijn over risico's, ten bate van besluitvorming.

Geen van de geïnterviewden vindt dat risicomanagement is verankerd in de integrale bedrijfsvoering. Veel geïnterviewden hebben behoefte aan handvatten om beter met risico's om te kunnen gaan. Dan gaat het niet zozeer om allerlei instrumenten, maar met name om organisatiebrede bewustwording en borging in processen of procedures.

Over het algemeen vindt men dat de verantwoordelijkheid voor het risicomanagement bij het MT zou moeten liggen. Wel wordt onderkend dat iedereen tot op zekere hoogte verantwoordelijk is voor risicomanagement. De taakvolwassen medewerker ook. Team Kwaliteit en de concerncontroller hebben een taak als het gaat om de toetsing van het gevoerde risicomanagement.

¹³ In principe is dit ook logisch. Deze stap veronderstelt systematiek en expliciet risicomanagement. Aangezien er geen systeem is en risicomanagement veelal impliciet plaatsvindt, kom je, zegge, nauwelijks aan deze stap toe.

6. CONCLUSIE EN TOEKOMSTMOGELIJKHEDEN

In dit hoofdstuk worden de conclusies (6.1) en toekomstmogelijkheden in de vorm van aanbevelingen (6.2) besproken.

6.1 Conclusies

Wat is de stand van zaken van risicomanagement bij gemeente Overbetuwe? Naar aanleiding van interviews en documentanalyses is er een beeld van de huidige situatie.

6.1.1 Risicomanagement

Over het algemeen zijn de onderwerpen waar veel risico's spelen bekend en wordt hierop ingespeeld. De indruk bestaat dat dit wel afhankelijk is van de taakvolwassenheid van de vakambtenaren en of de direct leidinggevenden zicht hebben op de risico's. Bovendien vindt het proces, zoals beschreven in 4.2 (identificatie, analyse & beoordeling, beheersing, meten & controleren en integreren besluitvorming), nauwelijks gestructureerd en volledig plaats. Juist daar zit een risico voor deze organisatie. Doordat we risicomanagement niet gestructureerd aanpakken, is de organisatie niet goed in staat om te sturen op de omgang met risico's.

Als deze bevindingen worden gerelateerd aan een norm door middel van de fasen van risicovolwassenheid, betekent dit dat Overbetuwe zich bevindt in fase twee, "informeel".¹⁴ Kenmerken van de informele fase zijn op hoofdlijnen:

- Het management heeft beperkt aandacht voor risicomanagement en is vooral reactief, er is sprake van symptoombestrijding. Het management reageert vooral op incidenten, zonder een structurele vastlegging;
- Taken en verantwoordelijkheden rondom risicomanagement zijn nog niet eenduidig vastgelegd;
- De doelstellingen zijn weliswaar bekend, maar nog beperkt doorvertaald in de organisatie. Kritieke succesfactoren, kritieke prestatiefactoren en bijbehorende normen zijn slechts beperkt beschikbaar;
- Men richt zich voornamelijk op de beheersing van de financiële risico's. De structuur voor het ontwikkelen van een integraal actieplan ontbreekt;
- De effectiviteit en efficiëntie van de getroffen beheersmaatregelen wordt ad hoc vastgesteld. Informatie over de belangrijkste risico's is beperkt voorhanden en wordt nog niet voor externe doeleinden gebruikt;
- De organisatieonderdelen rapporteren op beperkte schaal (bottom-up) over de beheersing van de risico's;
- In de managementletter van de accountant wordt een eerste aanzet gegeven om de effectiviteit van het risicobeheersing- en controlesysteem aan de orde te stellen.

6.1.2 Paragraaf weerstandsvermogen

Specifiek met betrekking tot de paragraaf weerstandsvermogen kan gesteld worden dat momenteel aan een deel van de normen wordt voldaan. De belangrijkste normen waar niet aan wordt voldaan, zijn: er is geen beleid ten aanzien van weerstandcapaciteit en risicomanagement en weinig kwantificering van risico's (dat wil zeggen kans x gevolg).

6.2 Toekomstmogelijkheden

Risicomanagement is van belang. Pas als we weten wat we belangrijk vinden, welke risico's we lopen en hoe die opgepakt kunnen worden, kunnen we afwegen en anticiperen.

¹⁴ Daarbij moet wel de kanttekening worden geplaatst dat het ene organisatieonderdeel explicieter met risicomanagement bezig is dan het andere. Dit is vooral gerelateerd aan de vakinhoudelijke onderwerpen (bijvoorbeeld grote projecten en beleidsontwikkelingen) en/of wettelijke eisen die gesteld worden aan het handelen van de gemeente (waar het gaat over veiligheid, basisadministraties).

Risicomanagement maakt het mogelijk om het heft in eigen hand te nemen. Juist in tijden van financiële krapte is dit zeer van belang. In dit hoofdstuk doen we aanbevelingen naar aanleiding van de bevindingen.

6.2.1 Paragraaf weerstandsvermogen

Het vorige hoofdstuk eindigde met de paragraaf weerstandsvermogen. De al ingezette verbeteringen zijn daar al genoemd. Daarnaast zijn er de volgende verbetermogelijkheden:

1. Het beleid rondom het weerstandsvermogen vastleggen in de paragraaf weerstandsvermogen. Hierbij ook de norm voor het weerstandsvermogen door de raad laten bepalen: binnen welke bandbreedte mag deze bewegen? Dit beleid kan overigens ook worden vastgelegd in een nota risicomanagement.
2. In het nieuwe BBV is de titel van de paragraaf gewijzigd in 'paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing'. De toevoeging van het woord 'risicobeheersing' geeft aan dat hier meer aandacht voor moet zijn in deze paragraaf. In de toelichting op deze wijziging staat het volgende: *"Om tegemoet te komen aan de behoefte van de raad om een goed beeld te krijgen van de mate waarin men de risico's beheerst, kan bij onderwerpen waar risico's spelen inzicht gegeven worden in mogelijke ontwikkelingen (scenario's), en welke (beleidsmatige) opties er zijn om mogelijke niet geraamde financiële consequenties zo goed mogelijk te beheersen mocht dat scenario zich gaan voordoen"*¹⁵. Hier ligt ook een relatie met het vorige punt: beleidsmatige keuzes hebben invloed op het weerstandsvermogen. Met het schetsen van scenario's worden risico's ook beter gekwantificeerd (kans en impact spelen een rol in scenario's).

6.2.2 Risicomanagement: ontwikkeling naar meer risicovolwassenheid

Verder voortbordurend op paragraaf 6.1 liggen de aanknopingspunten voor de toekomstmogelijkheden in de volgende stap van risicovolwassenheid. Bij verschillende kenmerken van deze fase noemen we concrete mogelijkheden. Fase drie, 'de basis op orde', bestaat uit de volgende kenmerken:

1. In de nota risicomanagement zijn taken en verantwoordelijkheden rondom risicomanagement inmiddels uitgekristalliseerd en vastgelegd.
2. Een generiek model stelt de organisatiedelen in staat hun risico's te identificeren, gekoppeld aan de doelstellingen op de verschillende managementniveaus.
3. Risicomanagement krijgt periodiek aandacht op de agenda's van de ambtelijke en bestuurlijke agenda's. In de P&C cyclus krijgen risico's en het managen daarvan structurele aandacht.
4. De effectiviteit en efficiëntie van de getroffen beheersmaatregelen worden meer structureel vastgesteld. Informatie over de belangrijkste risico's wordt meer betrouwbaar en kan voor bredere, ook externe, doeleinden worden gebruikt.
5. Via interne en externe verklaringen kan de organisatie over de effectiviteit van het risicobeheersing- en controlesysteem rapporteren
6. Naast de periodieke rapportages proberen de organisatieonderdelen ook op andere wijzen de risico's te monitoren. Er wordt voorzichtig een koppeling gemaakt met performancemanagement.
7. De doelstellingen zijn doorvertaald naar de verschillende niveaus van de organisatie en de KSF'n, KPI's en de normen zijn in de praktijk getest. De communicatie van 'hoog' tot 'laag' wordt hierdoor bevorderd.
8. Er worden relaties gelegd tussen strategische, financiële en operationele risico's. De risicotolerantie en -ambitie hebben meer vorm gekregen, waardoor hier in de beleid- en planvorming meer aandacht aan kan worden gegeven. De vastlegging van gebeurtenissen of incidenten wordt meer structureel geanalyseerd naar oorzaak en gevolg.

¹⁵ Meicirculaire gemeentefonds 2013.

Het is ondoenlijk om al deze kenmerken tegelijk 'op orde' te brengen. Bovendien moet de doorontwikkeling van dit instrument passen bij de organisatieontwikkeling. Om een fasering aan te brengen in de activiteiten, is het goed om eerst aandacht te schenken aan de uitgangspunten en kaders. Wat is het doel van risicomanagement? Hoe wil de organisatie risicomanagement vorm gaan geven? Waar wordt prioriteit aan gegeven? Ook is het belangrijk dat risicomanagement tot een vanzelfsprekend onderdeel van het dagelijkse werk gemaakt wordt. Daarom zijn hieronder vooral aanbevelingen geformuleerd ten aanzien van de eerste vier kenmerken.

Ad 1. Nota risicomanagement

- a. Hierin worden de kaders geformuleerd: doelstellingen en uitgangspunten van risicomanagement, taken en verantwoordelijkheden rondom risicomanagement worden vastgelegd. Onder andere:
 - Wat willen we bereiken met de verdere ontwikkeling van risicomanagement?
 - Welke risico's onderscheiden we? Zie de voorbeelden in paragraaf 3.3.
 - Wat is de risicobereidheid?
 - Wat zijn de taken en verantwoordelijkheden ten aanzien van risicomanagement en wie voert ze uit?
 - Wie (medewerker, college, raad) mag wanneer beslissen over risico's, bijvoorbeeld door dit te verbinden aan maximale risicobedragen?
 - Ook kan hier het beleid ten aanzien van weerstandscapaciteit en weerstandsvermogen worden weergegeven. Dan hoeft dit niet te worden beschreven in de paragraaf weerstandsvermogen.

Ad 2. Model

- a. Hulpmiddel: Voor een gedeeld beeld rondom risicomanagement is niet alleen de nota hierboven genoemd nuttig. Ook moet gedacht worden aan hulpmiddel op dit gebied. In risicomanagement wordt vaak gewerkt met bepaalde modellen om risico's te inventariseren. Beoordeeld moet worden of en zo ja welk model nuttig zou zijn voor toepassing in onze organisatie. Een training of cursus risicomanagement voor de sleutelfiguren is zeker aan te bevelen.
- b. Borging: Voor de trekkersrol en de continuïteit van organisatiebrede invoering van risicomanagement is het goed om een deskundige sparringpartner te hebben. De rol van deskundige sparringpartner ligt in het verlengde van de rol van TAV.

Ad 3. Periodieke aandacht

- a. Gedacht kan worden aan het opstellen van een risico-top-tien op basis van een risico-top-drie per team: waar lig je wakker van? De lijsten moeten een aantal standaard gegevens bevatten, zoals soort risico, kans, effect, doelstelling die bedreigd wordt, beheersingsmogelijkheden en -toepassingen. De risico-top-drie komt tot stand tijdens teamoverleggen, dient tot voorwerp van gesprek voor TM en AM en dient actueel te zijn. De risico-top-tien is regelmatig onderwerp van gesprek bij het MT en wordt verwerkt in de P&C cyclus. Wat is de risicotolerantie? Welke risico's kunnen wel en welke kunnen niet gelopen worden? Welke beheersmaatregelen worden dan genomen? Het is belangrijk dat daarbij alle fasen van inventarisatie tot het nemen van beheersmaatregelen regelmatig worden doorlopen, zodat de overzichten actueel blijven. Bij goede beheersmaatregelen kan een risico immers verdwijnen, marktontwikkelingen kunnen een risico vergroten.
- b. In de organisatie moet focus zijn op de risico's die in ieder geval beheerst moeten worden. Bij college en raad moet ook geïnformeerd worden waar de accenten moeten liggen.
- c. Een andere manier om risico op de bestuurlijke agenda te krijgen, is om een standaard risicoparagraaf in te voegen in beleidsdocumenten. Ook kan overwogen worden om dit explicieter in B&W- en raadsvoorstellen op te nemen. Zeker bij de grotere of financieel omvangrijke onderwerpen of projecten is het belangrijk om de risico's helder te hebben

en verschillende scenario's te schetsen. Dit maakt de 'go or no go' afweging helder. Ook is tijdige onderkenning van risico's en het nemen van beheersmaatregelen uiteindelijk kostenbesparend.

Ad 4. en 8. Rapportages/evaluatie

- a. In de P&C cyclus worden relevante risico's meegenomen. In ieder geval de mogelijke financiële gevolgen van de onderkende risico's. Ook in beleidsevaluaties moet de evaluatie van risico's meegenomen worden. Wat was van te voren ingeschat? Welk risico mocht er gelopen worden? Hebben risico's zich gemanifesteerd? Welk effect hadden de beheersmaatregelen? Op die manier kan er van geleerd worden ten behoeve van nieuw beleid.
- b. Vergeet ook niet om regelmatig te bekijken of de doelstellingen, die met risicomanagement beoogd worden, gerealiseerd worden.

Naast de inrichting van de bedrijfsvoering, de instrumenten, moet risicomanagement een vanzelfsprekend onderdeel van het dagelijkse werk zijn. In de bevindingen is terug te lezen dat dit eigenlijk al voor een deel zo is; het is alleen niet altijd duidelijk wat men er precies mee doet.

Naast de instrumenten is voorbeeldgedrag belangrijk. Bewust omgaan met risico's is namelijk voor een belangrijk deel een kwestie van cultuur: houding en gedrag. Als de kaders en de uitgangspunten duidelijk zijn, moet het management er vervolgens wel op sturen dat er ook iets mee gedaan wordt. Er moet een gevoel van urgentie zijn op de werkvloer: als het er niet toe doet, gaat niemand er iets mee doen. Als er geen gevoel van urgentie is doordat het belangrijk gevonden wordt, zal de implementatie van risicomanagement een zachte dood sterven. Met alle risico's van dien...

Reactie MT n.a.v. het onderzoek naar risicomanagement

De leden van het MT hebben waardering voor de opzet, resultaten en aanbevelingen van dit onderzoek.

Wij herkennen de conclusie dat de wijze waarop in de huidige werksituatie risicomanagement vorm en inhoud wordt gegeven, te duiden is als 'informeel' en niet voldoende gestructureerd in de werkprocessen is geborgd. Wel denken wij dat er een goede basis aanwezig is van waaruit de kwaliteit van risicomanagement verder kan worden uitgebouwd. Maar die basis alleen voldoet niet meer in onze ogen en daarom willen wij deze rapportage gebruiken om concrete stappen vooruit te maken.

Daardoor krijgt risicomanagement op een gestructureerde wijze de aandacht die het verdient waardoor de kwaliteit van sturing en beheersing van de organisatie toeneemt en verrassingen tot een minimum worden beperkt.

Daarbij zal het vast niet mogelijk zijn alle risico's uit te bannen, maar wij willen dat dit naar de toekomst toe wel op een meer vastomlijnde manier van werken doen. Niet alleen meer informeel steunen op het risicobewustzijn dat gelukkig in de organisatie duidelijk aanwezig blijkt. Maar ook op een meer gestructureerde manier nadenken hoe we risico's in beeld brengen, welk niveau van risico we acceptabel vinden en welke maatregelen we nemen om de risico's te beheersen.

Kortom: we kunnen ons vinden in de conclusies en aanbevelingen en ervaren dit rapport als een duidelijke aansporing om bewuster en zichtbaarder met het managen van risico's om te gaan. We zien het vastleggen van de wijze waarop we dat willen doen in een nota risicomanagement als een eerste stap daarin.

Namens het MT,

Theo Hoex,
Gemeentesecretaris.

Bijlage 1 - Bronnen

Documenten – intern

- Eerst registreren, dan regisseren – deel 1 (nagevraagd bij Michiel)
- Eerst registreren, dan regisseren – deel 2 (reeds in bezit)
- Financiële verordening
- Paragraaf weerstandsvermogen 2011 (begroting en verantwoording)
- nota grondbeleid 2009

Documenten - extern

- Boorsma, B., Haisma, G. en Moolenaar, Y. *Gemeentelijk risicomanagement, een empirisch onderzoek*.
- Claes, P.F., *Risicomanagement*, Wolters-Noordhoff 2008
- Deloitte, *Risicomanagement. Meer dan de som der delen*. 2009
- Gemeente Uden, *Nota risicomanagement en weerstandsvermogen gemeente Uden*.
- Jansen, R. e.a., *Risicovolwassenheid bij gemeenten en provincies nog in de kinderschoenen*. In: TPC Public Control, juni 2007.
- Provincie Gelderland. *Gemeenschappelijk financieel toezichtkader. Zichtbaar toezicht*. 2008
- Provincie Gelderland. *Beleidskader financieel toezicht Gelderland 2004. Toetspunten paragraaf weerstandsvermogen*. 2004.
- Schnezler, E. Zes stappen in risicomanagement. Op www.Managementsite.nl
- Smorenberg, D. *Een norm voor het weerstandsvermogen*. In: B&G, oktober 2006.
- www.geertruidenberg.nl/inwoner/regelgeving_41515/item/beleidsnota-risicomanagement-en-weerstandsvermogen_651.html
- meicirculaire gemeentefonds 2013

Medewerkers

- Albers van der Linden, Leonie, senior grondbzakenjurist TPR
- Berends, Dick, teammanager TOPW
- Brake, Paul te, teammanager TDH
- Burgers, Wilma, teammanager TPZ
- Cremers, Hans, teammanager TZI
- Dijkema, Kor, concerncontroller
- Gerritsen, Herman, teammanager TAM
- Gnodde, Gerald, teammanager TOW
- Heide, Jaap van der, teammanager TIF
- Janssen, Herbert, projectcontroller TPR
- Janssen, Remco, TOS
- Heijnen, Roland, teammanager TAV
- Hoex, Theo, gemeentesecretaris
- Kempkes, Karina, teammanager TBV
- Lanting, Carolien, teammanager TWI
- Mil, René van, algemeen manager afdelingen ontwikkeling en gemeentewinkel
- Milliano, Nico de, algemeen manager realisatie en interne service
- Morsink, Barbara, teammanager TVH
- Mulders, Angride, projectleider TPR
- Nieuwboer, Jan, senior financieel beleidsmedewerker TAV
- Oeveren, Sonja van, juridisch adviseur TAV
- Peters, Raymund, algemeen manager afdelingen realisatie en beheer
- Ploum, Dave, teammanager TBR
- Ree, Ingrid van, P&O medewerker, beleidsadviseur TAV
- Voets, Saskia, teammanager TPR
- Volgers, Elmer, centrale inkoper
- Wasser, Michiel, teammanager TKW

Bijlage 2 – Normen en toetsing paragraaf weerstandsvermogen

	Bron	Rapportage	2013 (heroverwegingsnota 2012)	2014 (concept programmabegroting)
1. Bevat de begroting een paragraaf weerstandsvermogen?	BBV art. 9 + 26 + provincie	3.1 + 3.5	ja	ja
2. Voldoet de paragraaf aan de in artikel 11 lid 2 van het BBV opgenomen vereisten? a. Er is een inventarisatie van de weerstandscapaciteit b. Er is een inventarisatie van de risico's c. Er is beleid rondom de weerstandscapaciteit en de risico's	BBV art. 11 + provincie	3.1 + 3.5	A en b wel, c: beleid niet	A en b wel, c: beleid niet
3. Is er bij de inventarisatie van de weerstandscapaciteit onderscheid gemaakt in incidentele en structurele weerstandscapaciteit?	Provincie + Deloitte	3.5 + 3.4	ja	ja
4. Zijn alle relevante elementen die een rol spelen bij het bepalen van de weerstandscapaciteit betrokken (algemene reserve, bestemmingsreserves, stille reserves, onbenutte belastingcapaciteit, onvoorzien, structureel saldo en overige)?	Provincie + Deloitte	3.5 + 3.4	Bestemmingsreserves niet. Deze hebben ook meestal een specifieke doelbestemming.	Bestemmingsreserves niet. Bij gebruik stille reserves wordt de kanttekening gemaakt dat deze niet zomaar te verzilveren zijn.
5. Zijn de risico's (positief en negatief) voldoende geïnventariseerd, zowel kwalitatief als kwantitatief? Te denken valt aan o.a. de volgende categorieën: - milieu - openeind - bouwplannen - verbonden partijen - bedrijfsvoering - financiering - juridisch	Provincie + Deloitte	3.5 + 3.3	Geen kwantitatieve inventarisatie (kans op voordoen en (fin.) consequentie). Wel raming voor enkele grote projecten en algemene risico's. Wel stelt post voor niet gekwantificeerde risico's. In andere paragrafen zijn o.a. risico's t.a.v. bedrijfsvoering, verbonden partijen wel beschreven, maar vaak niet gekwantificeerd. Grondexploitaties:	Geen kwantitatieve inventarisatie. Niet onderverdeeld in categorieën, zoals genoemd in de toetspunten van het provinciaal toezicht. Wel bij de grotere projecten, andere eenmalige risicoposten en enkele structurele risico's nader gespecificeerd waar dit risico uit bestaat.

			voorzieningen bij voorgecalculeerd nadeel.	
6. Is de noodzakelijk geachte weerstandscapaciteit in relatie tot de risico's (rel. met art 12 Fvw) bepaald (= norm weerstandsvermogen)?	Provincie + Deloitte	3.5 + 3.1	Nee.	nee
7. Zijn de risico's die in de andere paragrafen zijn vermeld, opgenomen in de paragraaf weerstandsvermogen?	Provincie	3.5	Stelpost. Risico's zijn vaak niet gekwantificeerd	Stelpost.
8. Hanteert de gemeente een beleidsnota weerstandsvermogen?	Provincie	3.5	nee	nee
9. Is de nota als bedoeld in de vorige vraag aan de provincie toegezonden?	Provincie	3.5	n.v.t.	n.v.t.
10. Is de paragraaf weerstandsvermogen in die gevallen waarin met een beleidsnota wordt gewerkt zelfstandig leesbaar?	Provincie	3.5	n.v.t.	n.v.t.
11. Wordt in de beleidsnota en/of in de paragraaf aandacht geschonken aan de werkwijze ten aanzien van risicomanagement?	Provincie	3.5	Nee, enige dat wordt vermeld is de financiële reserves die voor enkele incidentele risico's zijn gereserveerd. In overige paragrafen wordt wel (summier) iets gezegd over risicomanagement t.a.v. het betreffende onderwerp.	Nee, wel melding van Aanbevelingen accountant, het collegeonderzoek naar risicomanagement en toekomstige actiepunten die daaruit voortvloeien.
12. Sluit de paragraaf aan bij de beleidsnota weerstandsvermogen?	Provincie	3.5	n.v.t.	n.v.t.
13. Hoe wordt de rente op de reserves en voorzieningen verantwoord?	Provincie	3.5	Worden bijgeschreven bij het saldo van de Algemene Reserve	Worden bijgeschreven bij het saldo van de Algemene Reserve
14. Is er een onderscheid tussen statisch en dynamisch weerstandsvermogen?	Deloitte	3.2	Nee, maar wel tussen incidenteel en structureel weerstandsvermogen.	Nee, maar wel tussen incidenteel en structureel weerstandsvermogen.

Bijlage 3 – Basis vragenlijst interviews

1. Wat versta je onder een risico?
2. Kun je een top 3 van risico's voor jouw werkzaamheden/team benoemen?
3. Wie brengt de risico's in beeld en waarom?

- algemeen manager, MT	
- teammanager	
- medewerker, projectleider	
- portefeuillehouder	
- overig, te weten:	

4. Wie bepaalt/ beslist volgens jou of een risico genomen mag worden en waarom?

- algemeen manager, MT	
- teammanager	
- medewerker, projectleider	
- portefeuillehouder	
- overig, te weten:	

5. Gebruik je of jouw team bij het bepalen en in beeld brengen van de risico's een bepaalde methode? Zo nee, hoe worden risico's dan geïnventariseerd?
6. Neem jij of jouw team maatregelen om risico's te beheersen? Zo ja: op welke wijze, zo nee, waarom niet?

ja	- onvoorzien	
	- oplossingen binnen team,	
	- reserves/ voorzieningen	
	- ombuigingen	
	- overig, te weten:	
Nee, want		

7. Worden de benoemde risico's bewaakt? Zo ja, hoe?
8. Rapporteer jij of jouw team over risico's en zo ja, aan wie?
9. Wat versta je onder het managen van een risico?
10. Word je vanuit de organisatie ondersteund in het managen van risico's? Zo ja: op welke wijze? Zo nee, hoe zou dit verbeterd kunnen worden?
11. Wat is in jouw ogen de bestuurlijke relevantie van het managen van risico's?
12. Vind je dat risicomanagement is verankerd in de integrale bedrijfsvoering? Zo ja: hoe? Zo nee, hoe zou dit verbeterd kunnen worden?
13. Heb je behoefte aan (extra) tools/ handvatten om beter met risico's om te kunnen gaan? Zo ja, waaraan?
14. Wie zou er volgens jou verantwoordelijk moeten zijn voor risicomanagement en waarom?
15. Welke verbeteringsuggesties heb je met betrekking tot risicomanagement?

Verdiepende vragen t.b.v. de interviews risicomanagement

Bij vraag 1 - wat versta je onder een risico?

- Heb je verschillende soorten risico's in beeld? (financieel, juridisch, politiek, milieu, personeel etc.)
- Niveau? (strategisch, operationeel)
- Maak je onderscheid tussen positieve en negatieve risico's? Worden positieve risico's benoemd?
- Is er bij risico's duidelijkheid over de kans dat deze voorkomen? Hoe concreet kun je ze maken?
- Kan de boven- en ondergrens van een risico aangegeven worden?

Bij vraag 2 - kun je een top 3 risico's voor jouw team benoemen?

- Wat is het grootste risico? Hoe weet je dat?/Waarom?

Bij vraag 3 - wie brengt de risico's in beeld en waarom?

- Wanneer worden risico's in beeld gebracht? Op welk moment in het proces van het project?
- Wie beoordeelt de zwaarte van de risico's?
- Wie is eindverantwoordelijk?
- Hoe wordt informatie over risico's gedeeld?
- Wordt er gecommuniceerd over risicomanagement?

Bij vraag 4 - wie bepaalt of een risico genomen mag worden en waarom?

- Ook weer: hoe wordt informatie gedeeld?
- Waar worden risico's aan getoetst? (beleidskader?)
- Worden de risico's met management en/of portefeuillehouder besproken en zo ja op welke wijze?
- Hoe worden overwegingen ten aanzien van risico's verwerkt in een voorstel voor college of raad?

Bij vraag 5 - wordt een methode gehanteerd bij het in beeld brengen van risico's? Zo nee, hoe dan geïnventariseerd?

Bij vraag 6 - worden er maatregelen genomen om risico's te beheersen? Zo ja, hoe, zo nee, waarom niet?

- Worden verzekeringen afgesloten?
- Is er een verzekeringenbeleid? En is dit bekend binnen de organisatie?
- Is er een criterium om een risico te verzekeren? Zo nee, waarom niet?
- Hoe worden kosten en baten van maatregelen afgewogen?
- Wordt bij nieuwe overeenkomsten en regelgeving overleg gepleegd met de juridisch adviseur?
- Vondt overleg met participanten in een project plaats?
- Worden afspraken vastgelegd?
- Is duidelijk wie wat moet en mag doen?
- Wanneer worden maatregelen genomen?
 - start project
 - gedurende de looptijd
 - ad hoc, naar aanleiding van gebeurtenissen
 - niet
- Worden de maatregelen meegenomen in de beoordeling van risico's?

Bij vraag 7 - worden de benoemde risico's bewaakt? Zo ja hoe?

- Vaste medewerker?
- Onderdeel PvA
- Voortgangsoverleg?
- Hoe wordt bijgehouden of risico's zich ook daadwerkelijk hebben voorgedaan?

Bij vraag 8 - rapporteert jouw team over risico's en zoja aan wie?

- Op welke momenten?

Bij vraag 9 - wat versta je onder het managen van een risico?

Bij vraag 10 - word je vanuit de organisatie ondersteund in het managen van risico's?

- Zijn er (concern)richtlijnen, is er een projectcontroller, heeft de concerncontroller een rol?

Bij vraag 11 - (wat is de bestuurlijke relevantie van het managen van risico's?

Bij vraag 12 - vind je dat risicomanagement is verankerd in de integrale bedrijfsvoering?

Bij vraag 13 - heb je behoefte aan extra tools om beter om te gaan met risico's?

- Is het wenselijk om het aspect 'risico's' te standaardiseren in collegevoorstellen? En bij projecten?
- Is het wenselijk om programma's aan te schaffen voor risicomanagement?

Bij vraag 14 - wie zou er verantwoordelijk moeten zijn voor risicomanagement en waarom?

Bij vraag 15 - welke verbeter suggesties heb je?

- Concreet?