

# beleidskader

## RISICOMANAGEMENT



“The biggest risk is not taking any risk... In a world that changing really quickly, the only strategy that is guaranteed to fail is not taking risks.”  
*Mark Zuckerberg, oprichter en CEO van Facebook*

# INHOUDSOPGAVE

1	INLEIDING	3
2	RISICOMANAGEMENT	4
3	WEERSTANDSCAPACITEIT	7
4	WEERSTANDSVERMOGEN	7
	BIJLAGEN:	8
	A - DEFINITIES	

# 1 INLEIDING

Voor u ligt het beleidskader Risicomanagement. Deze notitie beoogt een kort en bondig kader te schetsen voor het risicomanagement in de gemeenten Dinkelland en Tubbergen en de GR Noaberkracht. Het is daarmee een harmonisatie van het individuele beleid van beide gemeenten. Maar het is ook anders. We willen namelijk met deze notitie een kader schetsen voor meerdere jaren en daarmee realiseren dat we dit document niet iedere zoveel jaar moeten herzien. Dat is efficiënter en effectiever.

Omdat we begrijpen dat we wel ieder jaar inzicht willen in de (meest) actuele risico's nemen we in de, speciaal daarvoor in het verleden gecreëerde, paragraaf Weerstandsvermogen de risico's en maatregelen op. Inclusief bijbehorende financiën. Op deze manier creëren we de flexibiliteit om per gemeente maatwerk te leveren binnen afgesproken kaders.

Risicomanagement is meer dan alleen een financiële exercitie. Ja, we koppelen in veel gevallen financiële middelen aan mogelijke risico's maar dat wil niet zeggen dat alle risico's af te dekken zijn met geld. Om dit duidelijk te maken, hieronder een overzicht met de belangrijkste risicocategorieën:

Risicocategorieën	
Bedrijfsproces	Letsel
Financieel	Materieel
Imago / politiek	Milieu
Informatie / strategie	Personeel / arbo
Juridisch / aansprakelijkheid	Product
Bedrijfsproces	Veiligheid

Om een voorbeeld te geven: beleid brengt in sommige gevallen risico's voor het imago van je organisatie. Daar kun je nog zoveel geld tegenoverzetten om achteraf (!) het imago te herstellen, maar het kwaad is dan reeds geschied. Dat toont aan dat we ons bewust moeten zijn dat risicomanagement meer is dan genoeg geld opzij zetten. Het begint al voordat (!) we iets gaan uitvoeren. Ons bewust zijn dat we risico's kunnen lopen, er ook niet voor weglopen, maar ze onder ogen zien en waar nodig maatregelen voor treffen.

## 1.2 Doelstellingen

Het beleidskader risicomanagement heeft de volgende doelstellingen:

### 1. Kaderstelling raad en formuleren van beleidsuitgangspunten

De raad is verantwoordelijk voor een sluitende begroting. Een precies sluitende begroting zonder weerstandsvermogen betekent dat iedere tegenvaller een probleem gaat opleveren. In dat geval staan de programma's en daarmee het beleid van de gemeente onder druk. Daarom heeft een gemeente weerstandsvermogen nodig. Door middel van deze notitie geeft de raad de kaders met betrekking tot het weerstandsvermogen en het risicomanagement aan en stelt zij het beleid vast waarbinnen de gemeenten Dinkelland en Tubbergen opereren. De kaders en beleidsuitgangspunten zullen ervoor moeten zorgen dat weerstandsvermogen en risicomanagement een structureel onderdeel vormen van de planning & controlcyclus en we voldoende weerstandsvermogen hebben.

### 2. Inzicht krijgen in de risico's die de gemeente loopt

Het is van (financieel) belang om inzicht te krijgen in de risico's die de organisatie loopt. Als de risico's in kaart zijn gebracht is het zaak om maatregelen te nemen om deze risico's te beheersen of te reduceren.

### 3. Beoordelen en optimaliseren van het weerstandsvermogen

Door de weerstandscapaciteit af te zetten tegen het verwachte financiële gevolg van alle risico's, kan het optimale weerstandsvermogen voor de gemeente worden bepaald.

### 4. Vergroten van het risicobewustzijn van de organisatie (medewerkers)

Binnen de organisatie zijn onlangs de risico's opnieuw geïnventariseerd. Door uitvoering van risicomanagement worden de verschillende risico's voor iedereen binnen de organisatie inzichtelijk gemaakt.

### 5. Voldoen aan wet en regelgeving

Op grond van artikel 9.2 en 11.2 van het Besluit Begroting en Verantwoording provincies en gemeenten (BBV) is gemeente verplicht beleid te formuleren en uit te voeren omtrent risico's en bijbehorend weerstandsvermogen.

Het BBV verplicht gemeenten om op basis van een eigen risicoprofiel het weerstandsvermogen in kaart te brengen. Gemeenten moeten aangeven hoeveel vermogen ze nodig hebben om de continuïteit van activiteiten te kunnen waarborgen.

## 2 RISICOMANAGEMENT

Risicomanagement is een hulpmiddel om risico's in kaart te brengen en het maken van risicoanalyses. Risico's worden geïnventariseerd en voor zover mogelijk worden er financiële gevolgen aan toegekend. Vervolgens worden er maatregelen genomen om deze te beheersen. Door al in een vroeg stadium na te denken over de mogelijke risico's, zijn deze wellicht nog te voorkomen. Maar alle risico's vermijden is onmogelijk, maar ook onwenselijk. "The biggest risk is not taking any risk... In a world that changing really quickly, the only strategy that is guaranteed to fail is not taking risks" zei Mark Zuckerberg CEO van Facebook.

Enmalige risicoanalyses zijn niet voldoende. Er is pas sprake van risicomanagement wanneer de risicoanalyse regelmatig herhaald en geactualiseerd wordt.

Risicomanagement bestaat volgens ons uit een proces van zes stappen:

1. Bewust worden
2. Identificeren
3. Analyseren en beoordelen
4. Beheersen en aandacht geven
5. Vooruitdenken

### 2.1 Bewust worden

We hebben de afgelopen jaren gemerkt dat risicomanagement in onze organisatie niet de aandacht kreeg, die wij vonden dat noodzakelijk was. Om die aandacht alsnog te realiseren hebben we volop ingezet op een bewustwordingscampagne. Die campagne had tot doel risicomanagement bij de organisatie 'tussen de oren te krijgen'. Dat gaat niet door het alleen uitzetten van formats en formulieren. We zijn bewust in gesprek gegaan met bestuur, management en collega's. Niet alleen om de risico's te inventariseren, maar vooral om iedereen de voordelen van risicomanagement te laten ervaren. De vraag te beantwoorden van 'what's in it for me?'. Om dit te realiseren is binnen de organisatie 0,5 fte vrijgemaakt voor advisering op terrein van risicomanagement.

Bewustwording is een continu proces en past daarom goed binnen de stappen in dit beleidskader. We blijven met bestuur, management en medewerkers in gesprek. Tenminste een keer per half jaar, maar waar nodig vaker.

### 2.2 Identificeren

In deze fase worden alle potentiële risico's geïnventariseerd. Deze inventarisatie is na de samenvoeging van beide organisaties opnieuw uitgevoerd door middel van gesprekken met afdelingshoofden en verschillende medewerkers die op hun beleidsterrein met risico's in aanmerking komen. Van belang hierbij is een goede afbakening van het begrip risico, zodat binnen de organisatie goed duidelijk is wat het risico inhoudt en wat er mee wordt bedoeld.

De inventarisatie wordt jaarlijks opgenomen in de kadernota en vervolgens verwerkt in de paragraaf Weerstandsvermogen van de begroting van zowel Tubbergen als Dinkelland. We kiezen er bewust voor het in deze documenten op te nemen en niet in deze notitie. Deze notitie is bedoeld als meerjarig beleidskader. We maken afspraken hoe we het aanpakken, de uitkomsten van die aanpak vinden we terug in de diverse planning & control instrumenten.

### 2.3 Analyseren en beoordelen

In deze fase worden de geïnventariseerde risico's gewaardeerd en beoordeeld. Het waarderen van risico's vindt plaats door een score toe te kennen aan de kans van optreden van een risico en een score aan de financiële gevolgen.

#### **Kans**

Voor de beoordeling van de kans gebruiken we 5 klassen:

Klasse	Referentie	Kans van optreden
1	< of 1 keer per 10 jaar	10%
2	1 keer per 5-10 jaar	30%
3	1 keer per 2-5 jaar	50%
4	1 keer per 1-2 jaar	70%
5	1 keer per jaar of >	90%

#### **Financieel gevolg**

Voor de beoordeling van het financiële gevolg gebruiken we 5 klassen

Klasse	Referentie
0	Geen geldgevolgen
1	< € 25.000
2	> € 25.000 < € 100.000
3	> € 100.000 < € 250.000
4	> € 250.000 < € 500.000
5	> € 500.000

### De risicokaart

Om meer inzicht te krijgen in de spreiding van de risico's naar kans van optreden en gevolg, wordt gebruik gemaakt van de risicokaart. Een voorbeeld van een risicokaart:

$x > \text{€ } 500.000$					
$\text{€ } 250.000 < x < \text{€ } 500.000$					
$\text{€ } 100.000 < x < \text{€ } 250.000$					
$\text{€ } 25.000 < x < \text{€ } 100.000$					
$x < \text{€ } 25.000$					
geen geldgevolgen					
	kans: 1	kans: 2	kans: 3	kans: 4	kans: 5

Een risicoscore in het groene gebied, vormt geen direct gevaar voor de continuïteit van de organisatie. Risico's die in het oranje gebied zitten vragen om aandacht. Ze vormen nog geen reëel gevaar voor de continuïteit van de organisatie, maar naarmate de tijd vordert, kan het risico wel een bedreiging gaan vormen. Voor deze risico's wordt het dan ook aangeraden niet lang te wachten met het nemen van beheersmaatregelen.

Een risico dat een risicoscore heeft die in het rode gebied zit vereist directe aandacht om te voorkomen dat de continuïteit van de organisatie wordt bedreigd. Preventieve of reducerende maatregelen kunnen de kans of gevolg terugbrengen naar een niveau dat een meer acceptabele waarde heeft.

Jaarlijks zal in de paragraaf Weerstandsvermogen de risicokaart worden geactualiseerd voor beide gemeenten.

### 2.4 Beheersen en aandacht geven

Het in beeld hebben van je belangrijkste risico's is een cruciale stap in risicomangement. Maar het is even inefficiënt als onmogelijk al je risico's te beheersen. Van groot belang is focus aan te brengen op welke risico's je vooral wilt gaan sturen. Op die risico's moet je dan ook maatregelen gaan treffen. De gouden regel daarbij: 80% van je belangrijkste risico's dek je af met 20% van je maatregelen.

Voor de beheersing (en inzicht in veranderingen) van onze risico's maken we gebruik van een efficiënt systeem: NARIS. Dit programma berekent automatisch, na opgave van een aantal variabelen, de te treffen (financiële) maatregelen. Op basis van de al eerder aangekondigde, half jaarlijks terugkerende gesprekken, worden die risico's en

daarmee tevens de beheersmaatregelen voortdurend geactualiseerd.

Door met regelmaat in gesprek te gaan met management en medewerkers krijgen we enerzijds zicht op de actuele risico's en creëren we anderzijds meer en meer bewustwording van risicomangement.

### 2.5 Vooruitdenken

Aan de traditionele wijze van risicomangement voegen wij vanaf vandaag een extra stap toe: vooruitdenken. We willen voor de top 5 risico's een drietal scenario's ontwikkelen en daarnaast voorziene ontwikkelingen voorzien van een risicoanalyse.

#### Scenario's

De scenario's verschillen per risico. Zeg geven ons een goed beeld wat in voorkomende gevallen zou kunnen gebeuren. In de financiële wereld staat deze methode ook wel bekend als de stresstest. Afhankelijk van de scenario's en de uitkomsten daarvan, kunnen we nieuwe of aanvullende maatregelen nemen. Of juist maatregelen beperken. Een voorbeeld van een scenario: een nieuwe economische crisis en hoge werkloosheid. Wat is daarvan de impact op bijvoorbeeld ons grondbedrijf of de uitkering van het gemeentefonds.

#### Risicoanalyse belangrijke ontwikkelingen

Als gemeente krijgen we veelvuldig te maken met (voorziene) ontwikkelingen. Denk daarbij bijvoorbeeld aan de 3 decentralisaties. Wat betekenen die nou voor onze gemeente? Welke kritische succesfactoren spelen een rol en waar lopen wij risico's. Door de risico's vooraf te (h)erkennen kun je tijdig maatregelen nemen.

Het vooruitdenken wordt een jaarlijks terugkerende stap in ons risicomangement. We nemen de resultaten op in de paragraaf Weerstandsvermogen. Daarmee is het een terugkerende aanvulling op ons risicomangement. Als daar aanleiding voor is, wordt in de reguliere planning & controlcyclus ook nog eens extra aandacht besteed aan de scenario's.





### 3 WEERSTANDSCAPACITEIT

Om de risico's te kunnen opvangen is het van belang dat de gemeente beschikt over een buffer die hiervoor voldoende is: de zogenaamde weerstandscapaciteit. Beide gemeenten hebben een aantal gemeenschappelijke (D+T), te weten:

- A. **Vrij besteedbare reserves (D+T):** Als vrij besteedbare reserves beschouwen wij de algemene reserve en de bestemmingsreserves waarvoor nog geen verplichtingen zijn aangegaan.
- B. **Onvoorzien (D+T):** betreft een budget voor uitgaven die op voorhand niet kunnen worden voorzien.
- C. **Reserve Grondexploitatie (D+T) :** Buffer voor activiteiten verband houdend met de risico's van de exploitatie van groenden voor woningbouw en bedrijfsterreinen.

Daarnaast hebben beide gemeenten en GR Noaberkracht de mogelijkheid **individuele reserves** toe te voegen om de weerstandscapaciteit te vergroten. Deze reserves kunnen van tijd tot tijd verschillen. Daarom worden deze in de paragraaf weerstandsvermogen van de reguliere p&c documenten besproken. Op deze manier wordt optimale flexibiliteit gerealiseerd: we kunnen tijdig inspringen op specifieke wensen en situaties van de betreffende gemeente of GR Noaberkracht.

De omvang van de weerstandscapaciteit is afhankelijk van de risico's. Zoals gezegd wordt in de paragraaf weerstandsvermogen de actuele situatie rondom de risico's in beeld gebracht.

### 4 WEERSTANDSVERMOGEN

De vraag is, afhankelijk van de omvang van de risico's, in welke verhouding de capaciteit moet staan ten opzichte van wat daadwerkelijk benodigd is om de risico's af te dekken. Daarin is maatwerk per gemeente vanzelfsprekend mogelijk. De ratio wordt onderverdeeld in een aantal categorieën, te weten:

Waarderingscode	Ratio	Betekenis
A	> 2,0	Uitstekend
B	1,4 – 2,0	Ruim voldoende
C	1,0 - 1,4	Voldoende
D	0,8 – 1,0	Matig
E	0,6 – 0,8	Onvoldoende
F	< 0,6	Ruim onvoldoende

De ratio wordt iedere 4 jaar opnieuw vastgesteld op basis van de nieuwste ontwikkelingen en uitkomsten van de ontwikkelde scenario's (zie par. 2.5). De hoogte van de ratio is afhankelijk van (politieke) keuzes, zoals de mate van zekerheid en de beschikbare financiële ruimte. Vaststelling geschiedt, evenals alle andere onderdelen van het risicomanagement, in de paragraaf weerstandsvermogen. Rapportage van de actuele ratio vindt uiteraard wel jaarlijks plaats.



# BIJLAGE I: DEFINITIES

In dit hoofdstuk worden enkele begrippen gedefinieerd, omdat ze belangrijk zijn voor deze nota en regelmatig terugkomen.

## Weerstandsvermogen

Bij het weerstandsvermogen gaat het om de mate waarin een gemeente in staat is middelen vrij te maken op substantiële tegenvallers op te vangen, zonder dat dit betekent dat het beleid moet worden omgegooid. Het weerstandsvermogen bestaat uit twee belangrijke onderdelen, namelijk de weerstandscapaciteit en de risico's. Het weerstandsvermogen is de weerstandscapaciteit in relatie tot deze risico's.

## Weerstandscapaciteit

De weerstandscapaciteit bestaat uit middelen en mogelijkheden waarover de gemeente beschikt om niet begrote kosten, die onverwachts zijn, te kunnen opvangen. Het gaat om middelen waarmee tegenvallers eventueel bekostigd kunnen worden, zoals de vrij besteedbare reserves. Er wordt onderscheid gemaakt in incidentele en structurele weerstandscapaciteit. Onder incidentele weerstandscapaciteit wordt verstaan: de capaciteit die de gemeente heeft om eenmalige tegenvallers op te vangen. De structurele weerstandscapaciteit zijn middelen die jaarlijks inzetbaar zijn om tegenvallers op te vangen.

## Risico's

Een risico is een kans op het optreden van een gebeurtenis met een (negatief) gevolg voor een betrokkene. De risico's van belang voor de bepaling van het weerstandsvermogen zijn die risico's met een financieel gevolg. Bij risico's kan een onderscheid worden gemaakt in reguliere en overige risico's. Reguliere risico's zijn risico's die zich regelmatig voordoen en vrij goed meetbaar zijn. Voor deze risico's worden meestal een voorziening gevormd of er wordt een verzekering voor afgesloten. De overige risico's zijn niet op een andere manier te ondervangen en zijn derhalve van invloed op het weerstandsvermogen.

## Risicomanagement

Het continu en systematisch doorlopen van de organisatie op risico's, met als doel de gevolgen ervan te voorkomen of te vermijden en de kans erop te verkleinen of op een andere manier beheersbaar te maken. Risicomanagement gaat dus niet over het beperken van de schade na het optreden van een risico.