



Sector	: Ruimte	Openbaar: <input checked="" type="checkbox"/>
Afdeling	: Projectontwikkeling	Niet openbaar: <input type="checkbox"/>
Zaaknummer(s) ingekomen stuk(ken)	: IA/001176	Kabinet: <input type="checkbox"/>
Behandelend medewerk(st)er	: Peter Kuppens Tel.: (0495) 57 52 89	
Portefuillehouder(s)	: H.A. Litjens	Nummer B&W-advies: BW-008155

ONDERWERP

Risicomanagement

ADVIES

Instemmen met Beleidsnota Risicomanagement.

TOELICHTING

[Invulinstructie]

Relatie met vorig voorstel:

Geen

Algemeen:

Naar aanleiding van opmerkingen van de accountant en de Rekenkamer is het verbeterproject risicomanagement opgestart. Bij de behandeling van de begroting 2015 heeft de gemeenteraad in de motie v.m. 7 aandacht gevraagd voor het risicomanagement. Dit heeft geresulteerd in bijgevoegde Beleidsnota Werkwijze risicomanagement.

Argumenten:

Voor meer informatie wordt verwezen naar de beleidsnota

Kanttelingen:

Geen

JURIDISCHE GEVOLGEN (o.a. FATALE TERMIJNEN/HANDHAVING)

>

Weert, 10 maart 2015	De directeur, 	S		B	W HL	W FVE	W PS	W GG
			akkoord					
			bespreken					
Behandeling uiterlijk in college van 17 maart 2015								

In te vullen door het B&W secretariaat:

- Akkoord
 Akkoord met tekstuele aanpassing door portefeuillehouder
 Anders, nl.:

- Niet akkoord
 Gewijzigde versie

- A-stuk
 B-stuk
 C-stuk

Beslissing d.d.:

Akkoord met advies

Nummer: 3

17 MAART 2015

De secretaris,

Totaal aantal pagina's: 2
Pagina 1

FINANCIËLE EN PERSONELE GEVOLGEN

Begrotingspost:

Niet van toepassing

Beschikbaar bedrag:

Niet van toepassing

COMMUNICATIE/PARTICIPATIE

Voor wie is dit advies van belang?:

❖ Interne organisatie

Nadere specificatie:

Geadviseerd wordt de volgende communicatie-instrumenten te gebruiken:

❖ TILS-lijst

Nadere specificatie:

Geadviseerd wordt de volgende participatie-instrumenten te gebruiken:

❖ Niet van toepassing

OVERLEG GEVOERD MET

Intern:

Projectgroep risicomanagement: Marion Heuvelmans, Ton Willems, Bertus Brinkman

Extern:

Deloitte Real Estate: Han Hindriks en Veronique Przybylski

BIJLAGEN

Openbaar:

Beleidsnota Risicomanagement

Plan van aanpak Risicomanagement

Niet-openbaar:

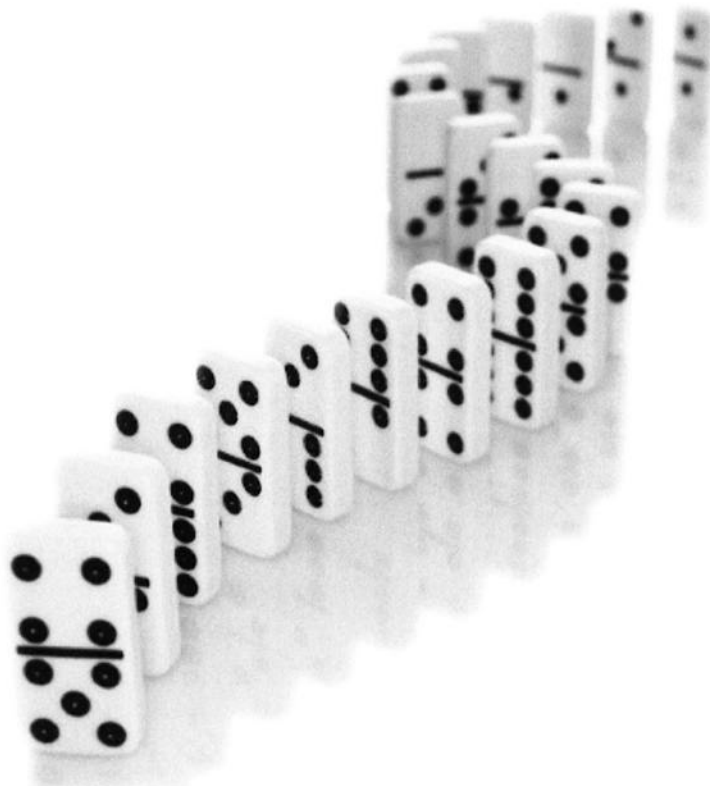
Niet van toepassing

Beleidsnota

Werkwijze risicomanagement

In control: Meer besef, minder controle

Definitieve versie: 17 maart 2015



Inhoudsopgave

1	Inleiding	3
1.1	Context	3
1.2	Ontwikkelingen in risicomanagement.....	3
1.3	Visie en Ambitie.....	4
1.4	Leeswijzer	5
2	Risico- organisatiestructuur.....	6
2.1	Richten, Inrichten en Verrichten	6
2.2	Three Lines of Defence model.....	7
2.2.1	Three lines of defence binnen de gemeente Weert.....	7
2.3	Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden.....	8
2.4	Rapportagelijnen	10
3	Verankering van risicomanagement in de Jaarcyclus.....	11
4	Risico-identificatie proces.....	13
	Bijlage 1: Risicosoorten.....	15
	Bijlage 2: Risicostrategieën.....	16

1 Inleiding

Voor u ligt de beleidsnota risicomanagement van de gemeente Weert. De gemeente Weert acht risicomanagement belangrijk en ziet dit breder dan alleen haar weerstandsvormogen. Het instrument risicomanagement dient de organisatie de handvatten te bieden om haar doelen te bereiken en aan de voorkant tijdig bij te sturen door risico's in beeld te hebben en te houden waarbij meer risicobewustzijn wordt gecreëerd op alle niveaus binnen de gemeente. Met andere woorden: in control betekent meer besef en minder controle!

1.1 Context

Niet alleen de gemeente Weert ziet risicomanagement als een belangrijk aandachtspunt, ook vanuit de wet- en regelgeving en extern toezicht wordt risicomanagement genoemd als ontwikkelpunt. Onderstaand de verschillende invalshoeken waarom risicomanagement hoog op de agenda van de gemeente Weert staat.

Ontwikkelingen

In het DT van 29 mei 2013 is het project Risicomanagement opgestart als één van de 6 concernbrede verbeterprojecten. De gemeente Weert wil het risicomanagement verankeren in de planning en control cyclus. Bij de behandeling van de begroting 2015 heeft de gemeenteraad in de Motie v.m. 7 van 12 november 2014 aandacht gevraagd voor het risicomanagement. Bij de Voorjaarsnota 2015 wordt een gekwantificeerd overzicht van de risico's 2015 gevraagd.

Transparantie

In de motie v.m. 9 heeft de gemeenteraad in dezelfde vergadering besloten te komen tot een visie op kerntaken en keuzes. In een keuzecatalogus worden de producten van de begroting geanalyseerd en worden principiële keuzes aan de gemeenteraad voorgelegd. De beoordeling van risico's zullen integraal onderdeel uitmaken van de te maken keuzes.

Toezicht Rekenkamer

In meerdere onderzoeken heeft de Rekenkamer geconcludeerd dat Risicomanagement verbeterd dient te worden. Genoemde aandachtspunten zijn onder andere:

- verbetering houding en gedrag (onder andere ten aanzien van risicomanagement)
- verbetering ondersteunende systemen en opleiden gemeente (onder andere ten aanzien van beheersing van kwaliteit, geld en tijd).

Wet en regelgeving

Het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) artikel 11, bepaalt dat gemeenten beleid dienen te formuleren rondom risicomanagement in relatie tot haar weerstandscapaciteit. Medeoverheden zijn verplicht om in hun paragraaf weerstandsvormogen een inventarisatie te geven van de risico's en van de weerstandscapaciteit, alsmede een inventarisatie van het beleid ter zake.

1.2 Ontwikkelingen in risicomanagement

Risicomanagement is een relatief jong vakgebied dat volop in de maatschappelijke belangstelling staat¹. Een vakgebied dat nog in ontwikkeling is. In een rapport uit oktober 2014² wordt zelfs

¹ "Risico's managen is mensenwerk – Risicomanagement en –verslaggeving bij grote ondernemingen" Publieke managementletter van de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (november 2013).

² "Hoeveel zijn we opgeschoten na de crisis" Tweede nationaal onderzoek risicomanagement in Nederland; in opdracht van Rijksuniversiteit Groningen, Nyenrode School of Accountancy & Controlling, NBA en PricewaterhouseCoopers.

geconcludeerd “dat risicomangement nog steeds in de kinderschoenen staat”. Er is in de afgelopen 5 jaar nauwelijks tot geen vooruitgang geboekt.

Voor de ontwikkeling van het vakgebied risicomangement zijn het raamwerk Enterprise Risk Management van COSO³ (september 2004) en de ISO-norm⁴ (december 2009) van het Nederlands Normalisatie-Instituut richtinggevend. In beide normenkaders en in de maatschappij is een ontwikkeling zichtbaar in de richting van integraal en geïntegreerd risicomangement.

Een eerste aspect van integraal en geïntegreerd risicomangement is dat het begrip *risico* steeds breder wordt opgevat. In het verleden werd een risico vooral gezien als een bedreiging, bijvoorbeeld het risico van brand. Tegenwoordig wordt *risico* gedefinieerd als een onzekerheid die (positief of negatief) van invloed is op het bereiken van de doelstellingen van een organisatie. Met de verbreding van het begrip *risico* verandert ook het doel van risicomangement. Van het traditionele beperken van de financiële schade van een risico, naar het managen van alle soorten onzekerheden en kansen (financieel, operationeel, strategisch) die het realiseren van organisatiedoelstellingen beïnvloeden.

Een tweede aspect van de integrale en geïntegreerde benadering is de verschuiving van incidenteel naar structureel risicomangement. Niet langer kan worden volstaan met het incidenteel vaststellen of er voldoende verzekering of weerstandscapaciteit is om onverhoopte schade te dekken. Er moet sprake zijn van een proces waarin structureel en consistent risico's en kansen worden beheerd om er met redelijke zekerheid voor te zorgen dat de doelen van de organisatie worden gehaald.

Door de verbinding van risico's met de doelstellingen van de organisatie wordt risicomangement meer en meer onderdeel van de dagelijkse bedrijfsvoering. Risicomangement moet in toenemende mate in alle aspecten van de organisatie worden geïntegreerd – in bestuur en management, in strategie en planning, in beleid, in waarden en cultuur, in rapportages en systemen. Het derde aspecten van risicomangement is dat het steeds meer ‘gewoon’ management wordt.

Een vierde aspect van modern risicomangement is van meer recente datum. Het gaat om de verschuiving van aandacht voor alleen de blauwdruk naar aandacht voor ook de rooddrak van risicomangement. De nadruk in ERM en ISO ligt meer op de structuur en techniek van risicomangement. De laatste jaren wordt echter duidelijk dat risicomangement ook mensenwerk is, dat organisatiecultuur en competenties van medewerkers evenzeer het succes van risicomangement bepalen.

1.3 Visie en Ambitie

Risicomangement is prestatie management

Risicomangement en prestatie management zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. De strategie van een organisatie leidt tot strategische doelstellingen, welke vervolgens worden vertaald in concrete subdoelen en acties om de strategische doelstellingen te bereiken. Als keerzijde van de medaille kunnen voor al deze subdoelen en acties risico's geformuleerd worden die het bereiken hiervan in de weg kunnen staan. Risicomangement volgens ISO-NEN en COSO-ERM kent per saldo een tweetal componenten. Naast een risico-organisatiestructuur gaat het ook om de risico-identificatiemethodiek. De risico-identificatiemethodiek leidt ertoe dat risico's systematisch en regelmatig worden geïdentificeerd en dat de risicospons wordt geactualiseerd. Beide aspecten komen samen in het risicomangementproces. Risicomangement hoort een onderdeel te zijn van het managen van onze taken. Dit betekent dat we aan de voorkant al nadenken over risico's.

³ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

⁴ NEN-ISO 31000 Risicomangement – principes en richtlijnen.

Risicomanagement binnen de gemeente Weert betekent control in plaats van controle, hiermee bedoelen wij het volgende:

1. De verantwoordelijkheid voor het identificeren en managen van risico's ligt zo dicht mogelijk bij de uitvoering. In praktijk betekent dit dat de budgethouder verantwoordelijk is voor het in beeld brengen van de risico's en het rapporteren over de te nemen maatregelen. Hierbij maken wij onderscheid in soorten risico's en strategieën (zie bijlage 1 en 2).
2. Risicomanagement wordt nadrukkelijk onderdeel van de stuurinformatie van de gemeente.
3. Het is niet de bedoeling om een extra organisatie op te tuigen om risico's in beeld te krijgen. Risico's kunnen in beeld worden gebracht met behulp van intervisie en gesprekken in de uitvoeringsorganisatie (first line of defence).
4. De kwaliteitscheck en procesbewaking vindt plaats door de concerncontroller. Het proces van risicomanagement wordt ingebed in de planning en control cyclus, met andere woorden zo veel mogelijk aansluiten bij bestaande systemen en processen. Daarmee wordt de concerncontroller de aanjager en verantwoordelijke van het risicomanagementproces (second line of defence).
5. Een strak georganiseerde 1^e en 2^{de} lijn moet ervoor zorgen dat de interne controle (third line of defence) tot een minimum beperkt kan worden. Hierbij wordt gedacht aan veranderingen in de richting van een organisatie die meer in control is en waarbij "kritisch tegenlezen" gemeengoed is.

Ambitie

De gemeente Weert wil meer 'in control' zijn zowel financieel als bedrijfsmatig. Belangrijke voorwaarde hiervoor is een beter onderbouwde besluitvorming. Hiervoor is risicomanagement een essentieel onderdeel. Stap 1 hierin is de bewustwording in de organisatie ten aanzien van risicomanagement in het gedrag, handelen en denken. De ambitie is om risicomanagement integraal onderdeel te laten zijn van de bedrijfsvoering en dicht bij de uitvoering te beleggen.

Het implementeren van risicomanagement binnen de gemeente beoogt de volgende doelen:

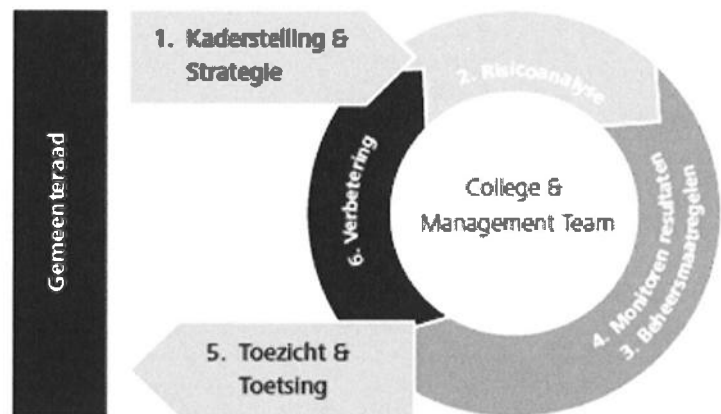
1. Actueel inzicht en overzicht in de risico's zowel kwalitatief als kwantitatief zodat besluiten gegrond genomen kunnen worden;
2. Het algemene risicobewustzijn (besef) binnen de organisatie te vergroten zodanig dat doelen beter bereikt worden en verrassingen voorkomen;
3. De verantwoordelijkheden op het juiste niveau te leggen én risicomanagement integraal onderdeel te laten zijn van de bedrijfsvoering om uiteindelijk te sturen op doelen in combinatie met risico's met een organisatie die in control is;
4. Het benodigde weerstandsvermogen onderbouwd te kunnen bepalen;
5. Te voldoen aan wet- en regelgeving.

1.4 Leeswijzer

In deze nota wordt in hoofdstuk 2 ingegaan op de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden rondom risicomanagement. Hoofdstuk 3 geeft weer hoe risicomanagement aanhaakt bij de bestaande planning en control cyclus. In hoofdstuk 4 wordt het proces ten aanzien van de risico-identificatie nader toegelicht. Tot slot worden in de bijlagen de risicosoorten en de risico strategieën benoemd.

2 Risico-organisatiestructuur

Het proces risicomanagement kent een aantal zich steeds opnieuw herhalende stappen. Naast kaderstelling en strategie, die normaal gesproken voor de langere termijn gelden, zal de analyse van risico's (beschrijving, oorzaak en gevolg), de beheersmaatregelen, de monitoring / rapportage en de bijsturing meerdere keren per jaar de revue passeren.



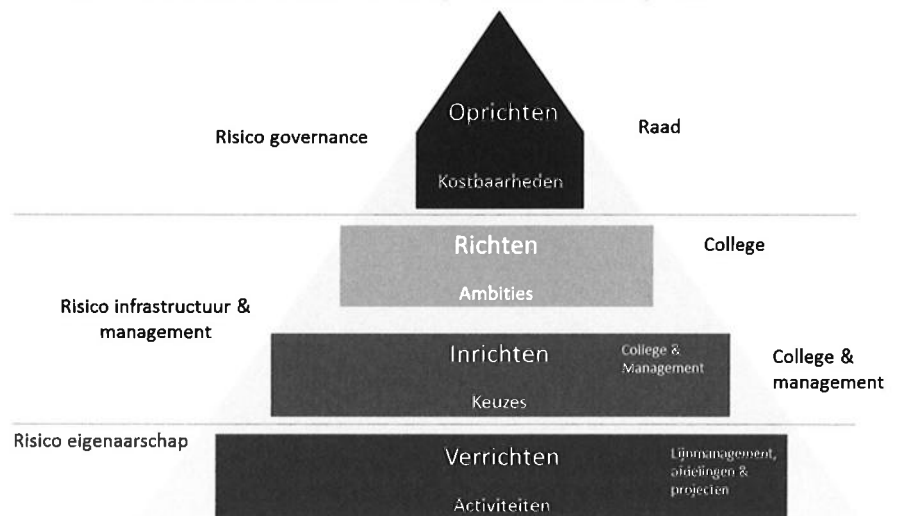
Risicomanagement binnen de gemeente Weert betekent dat risico's op verschillende niveaus worden onderkend namelijk strategisch, tactisch en operationeel.

2.1 Richten, Inrichten en Verrichten

(Op)Richten Bestuurlijke eindverantwoordelijkheid:

De verantwoordelijkheden aan de bovenkant van de piramide betreffen richting geven aan de organisatie vanuit de Raad m.b.t. de kostbaarheden van de Gemeente (wat voor gemeente willen we zijn). Het college in samenspraak met de Raad hoe dit zich vertaalt in de ambities (wat willen we als gemeente realiseren?). De gemeenteraad draagt uiteindelijk de eindverantwoordelijkheid voor de risico's in de gemeente. De Raad bewaakt de kostbaarheden van de gemeente. Dit is te vertalen in twee taken, de kader stellende en de controlerende taken. Waarbij de controlerende taak het toezien op de implementatie van risicomanagement behelst én het sturen op verantwoording van risico's.

Bij beide taken (kader stellend en controlerend) blijft de gemeenteraad oog houden voor het vastgesteld beleid, maar geeft wel ruimte aan het college van Burgemeester en Wethouders (B&W) in de voorbereiding en uitvoering van het beleid. Zoals gezegd is het college van B&W voorbereider en uitvoerder van het gemeentelijk beleid. Als uitvoerder draagt het college eindverantwoordelijkheid voor de ambtelijke organisatie.



Richten en inrichten Bestuurlijke verantwoordelijkheid:

Het bestuur, zowel gemeenteraad als college, zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het bepalen van de ambities (College- en Raadsprogramma). Daarnaast komen zij procedureel in beeld bij de diverse documenten van de Planning en Control cyclus.

De nadruk in de aanpak in het midden van de piramide ligt op toezien op de verankering van risicomanagement in de bestaande functies (controlling en financiële functie). Het operationaliseren

van de ambities en het sturen op verantwoording van risico's in de managementrapportage, programma's en projecten. Het college is hierbij verantwoordelijk voor de implementatie en uitvoering in de ambtelijke organisatie. Daarnaast verankering in de PDCA –cyclus. Dit staat voor Plan, Do, Check en Act. Idealiter worden alle activiteiten volgens deze cyclus uitgevoerd.

Verrichten ambtelijke verantwoordelijkheid:

Risicomanagement aan de onderkant van de piramide betreft het continue proces van risico's identificeren en beheersen. De verantwoordelijkheid voor identificatie en beheersing van dergelijke (vaak) operationele risico's berust bij de budgethouder, de nadruk in de aanpak ligt vooral in het op orde brengen en houden van systemen en processen. Daarnaast op de integratie van risicomanagement in de reguliere Plan, Do Check en Act cyclus (PDCA- cyclus). Hoewel het college van B&W eindverantwoordelijk is voor de ambtelijke organisatie, zijn de directeuren en afdelingshoofden verantwoordelijk voor de risico's binnen hun eigen sector en afdeling. Directeuren en afdelingshoofden zijn daarmee ambtelijk eigenaar van risico's. Binnen de diverse (eind-) documenten van de P&C cyclus zal er continu aandacht zijn voor risicomanagement. Concreet vertaalt zich dit binnen de organisatie in continue aandacht hebben voor risico-identificatie, -analyse en –beheersing. Op deze wijze wordt risicomanagement ingebed in het dagelijks werk van de organisatie.

2.2 Three Lines of Defence model

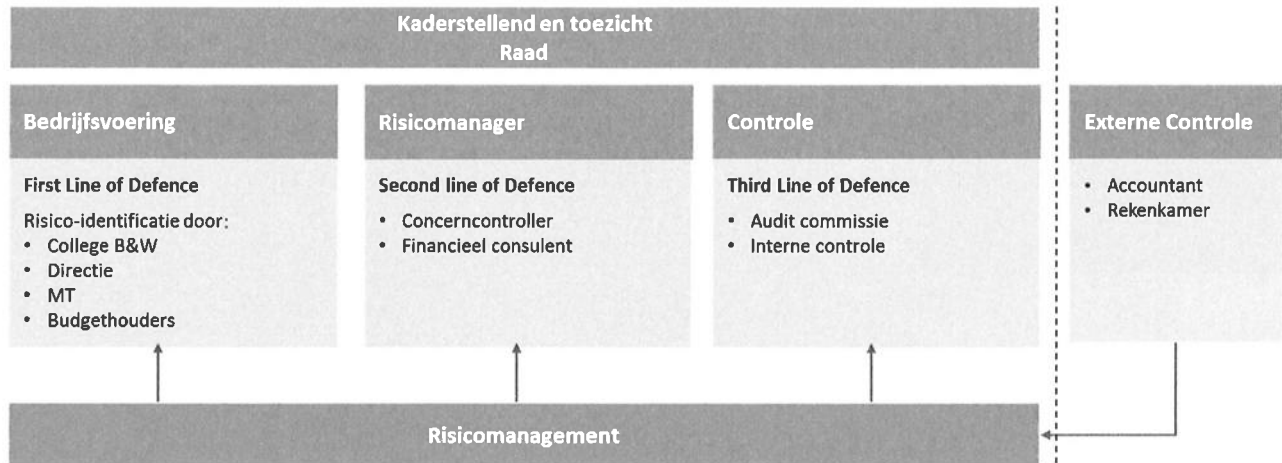
De 'Three Lines of Defence' gedachte is meer dan alleen maar een organisatiestructuur en het benoemen van rollen. Het is een andere manier van werken (samenwerken) en denken. Het draagt zodoende bij aan een versterking van de risicocultuur en het nemen van verantwoordelijkheid voor het managen van risico's. Uitgangspunt van het model is dat het lijnmanagement (de business) verantwoordelijk is voor haar eigen processen. Daarnaast moet er een functie zijn die de 1e lijn ondersteunt, adviseert, coördineert en bewaakt of het management zijn verantwoordelijkheden ook daadwerkelijk neemt. Dit is de tweede lijn. Ook bepaalde beleidsvoorbereidende taken en het organiseren van integrale risk assessments zijn taken van de tweede lijn. Ten slotte is het wenselijk dat er binnen de organisatie een functie bestaat die controleert of het samenspel tussen de eerste en tweede lijn soepel functioneert en daarover een objectief, onafhankelijk oordeel velt met mogelijkheden tot verbetering. Deze functie is de derde lijn.

Doel binnen de gemeente Weert is om de eerste en tweede lijn dusdanig efficiënt en doelmatig in te richten dat de derde lijn slechts zeer beperkt in omvang hoeft te zijn.

2.2.1 Three lines of defence binnen de gemeente Weert

Zoals aangegeven ligt de hoofdverantwoordelijkheid voor risicomanagement nadrukkelijk bij het lijnmanagement de budgethouders. De risico's worden bottom-up geïdentificeerd en top down vindt sturing plaats. De geïdentificeerde en gekwantificeerde risico's worden vervolgens geclusterd in de second line of defence. De tweede lijn biedt tevens ondersteuning bij de inventarisatie en advies, waaronder ook eventueel methoden en technieken.

Het three lines of defence model ziet er binnen de gemeente Weert als volgt uit:



2.3 Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden

De taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden worden onderstaand op hoofdlijnen weergegeven per niveau in de organisatie (in relatie tot risicomanagement).

Gemeenteraad (kostbaarheden & ambities)

Kaderstellend en controlerend:

- Beoordelen rapportage en adviezen van het college;
- Vaststellen uitgangspunten en methodiek risicomanagement;
- Hoogte weerstandsvermogen vaststellen;
- Vaststellen uitgangspunten strategische projecten;
- Eindverantwoordelijk voor het geheel van risicobeheersing;
- Behoud van kostbaarheden en inzicht in trends en ontwikkelingen

Rol Raad:

De controlerende taak wordt vooral voorzien bij de jaarlijkse vaststelling van de begroting en het beleid en de jaarstukken. In beide documenten is een verplichte paragraaf weerstandsvermogen opgenomen waarvan het risicomanagement onderdeel uit maakt. In de beoordeling hiervan wordt de gemeenteraad, of een delegatie daarvan, nauwgezet betrokken.

De kaderstelling rondom het risicomanagement beleid en het weerstandsvermogen wordt aan de gemeenteraad voorgelegd ter vaststelling en zal vervolgens elke 4 jaar worden geëvalueerd en opnieuw worden vastgesteld, gekoppeld aan de regeerperiode.

College (ambities)

Sturen en toezicht:

- Verantwoordelijk voor de werking van het systeem van risicomanagement;
- Verantwoordelijk voor de implementatie van risicomanagement in alle projecten;
- Sturen op verantwoording van risico's;
- Tone at the top! Aanspreken op gedrag en stimuleren risicomanagement en risicobewustzijn.

Rol College B&W:

De uitkomst van risicomanagement dat B&W uiteindelijk aan de gemeenteraad voor legt voor kaderstelling of ter controle is het resultaat van wat ambtelijk wordt aangedragen. Vanuit de

organisatie krijgt B&W via het Directieteam uiteindelijk “de top 10” van risico’s voorgelegd. Deze top 10 is het resultaat van gemeente breed onderkende risico’s die zijn opgerold naar gewicht / importantie. Dit oprollen impliceert dat van alle geleidingen van de organisatie verwacht wordt met risicomangement bezig te zijn en risico’s te onderkennen. Aan de basis staat dat alle risico’s even belangrijk zijn. Echter, niet alle risico’s krijgen een vervolg in het oprollen richting risicoparagraaf. Uiteindelijk worden alle risico’s, stijgend in de organisatiepiramide langs Afdelingsoverleg, Managementteam, Directieteam en uiteindelijk college van B&W, ingedikt / opgerold tot de strategische top 10 die de raad krijgt voorgelegd.

Directie/ Ambtelijke top (keuzes)

sturen, verantwoorden en beheersen:

- Implementeren risicomangement;
- Sturen op scenarioplanning waar nodig en relevant (keuzecatalogus);
- Opdracht tot kwantificeren risico’s;
- Hanteren risicomangement als rapportage instrument;
- Beheersmaatregelen nemen en monitoren en daarin keuzes maken;
- Tone at the top! Aanspreken op gedrag en stimuleren risicomangement en risicobewustzijn.

Rol Directie:

Clusteren en aggregeren van de risico-inventarisaties tot de strategische top 10 van risico’s/ risico thema’s voor de gemeente in het behalen van haar doelstellingen en ambities. Waarbij deze gekwantificeerd zijn en de beheersmaatregelen worden genoemd.

Budgethouders & MT (activiteiten)

Identificeren, beheersen en verantwoorden:

- Identificeren van risico’s;
- Kwantificeren risico’s en in beeld brengen financiële consequenties (daar waar van toepassing eventueel aan de hand van verschillende scenario’s);
- Identificeren, implementeren en monitoren beheersmaatregelen;
- Risicorapportage richting DT;
- Werken binnen gestelde kaders / uitgangspunten.

Rol Budgethouders:

Alle budgethouders binnen de gemeente Weert worden verantwoordelijk voor het identificeren, monitoren en implementeren van beheersmaatregelen m.b.t. de activiteiten die uitgevoerd worden binnen hun budget. Daarnaast het kwantificeren van de risico’s in overleg met de financieel consulenten. Risicomangement wordt integraal onderdeel van hun functie en zal ook worden meegenomen in de jaarlijkse resultaatafspraken.

Rol MT:

Clusteren en aggregeren van de risico’s en deze aanvullen met tactisch en strategische risico’s die overkoepelend zijn en een lange termijn kennen. Toezien op het implementeren en monitoren van de beheersmaatregelen. Risicomangement wordt integraal onderdeel van hun functie en zal ook worden meegenomen in de jaarlijkse resultaatafspraken.

Rol Financieel consulent:

De financieel consulent ondersteunt de uitvoeringsorganisatie bij de identificatie van de risico’s en ondersteunt bij de financiële vertaling van de risico’s. De financieel consulent bewaakt de samenhang en ziet toe dat de risico identificatie uniform wordt uitgevoerd. De financieel consulent is de vraagbaak voor de budgethouder en ondersteunt de controller.

Concerncontrol (activiteiten)

kwantificeren, ondersteunen, objectiveren:

- Verantwoordelijk voor het proces van risicomanagement;
- Bouwstenen aandragen voor in beeld brengen risico's;
- Ondersteunen van budgethouders, MT en DT bij identificeren risico's;
- Risico rapportage richting DT;
- Bijstellen methodiek/ tools inzake risicomanagement.

Rol Concern Controller:

De Controller binnen de gemeente Weert wordt verantwoordelijk voor de werking van het risicomanagementsysteem binnen de gemeente. De Controller faciliteert, adviseert en monitort de werking van het systeem. De Controller doet voorstellen tot wijzigingen en verbeteringen voor het risicomanagementsysteem. De controller is verantwoordelijk voor het inbedden van risicomanagement (monitoring en beheersing) in de PDCA –cyclus en daarmee ook de aanwezigheid van risico's en beheersmaatregelen in de managementrapportages. De controller heeft de verantwoordelijkheid tot het rubriceren en aggregeren van de risico's zodat een onderbouwd voorstel gedaan kan worden tot het aan te houden weerstandsvermogen van de gemeente. De controller is verantwoordelijk voor de risicomanagement paragraaf in de Jaarrekening, de voorjaarsnota en de begroting. In deze twee documenten dient het systeem, de belangrijkste risico's, het effect op het weerstandsvermogen en de beheersmaatregelen te worden toegelicht, inclusief de werking van het risicomanagementsysteem en de mogelijke verbeterpunten. De controller is functioneel leidinggevende van de financieel consultants in het kader van risicomanagement.

Audit Commissie en Interne Controle (activiteiten)

Controleren

- Controle op risicomanagement proces, monitoring, sturing en beheersing.

Rol Audit commissie:

De ingestelde auditcommissie binnen de gemeente zal een rol vervullen in de controle op de werking van het risicomanagementsysteem binnen de gemeente Weert. Deze taak komt aanvullend op de reeds toebedeelde taken en past binnen de wens van de Raad om meer grip te hebben op de ambtelijke uitvoeringsorganisatie.

Rol Interne controle:

De rol is tweeledig enerzijds toetsen op het proces, worden de stappen zoals vastgesteld doorlopen. Anderzijds risico specifiek wordt gekeken of de beheersmaatregelen geïmplementeerd zijn en ook werken.

2.4 Rapportagelijnen

De identificatie van risico's gaat bottom-up, de sturing en beheersing top- down. Dit betekent in praktijk het volgende. Vanuit de budgethouders worden de risico's geïdentificeerd en aangeleverd aan het MT. In het MT worden de risico's van alle budgethouders geaggregeerd naar afdelingsniveau. De verschillende MT's leveren hun belangrijkste risico's met beheersmaatregelen en financiële impact aan bij de controller. De controller aggregeert dit naar totaalniveau voor de gemeente Weert en legt dit voor aan het DT. Het college van B&W beslist, na advies van het DT, wat wordt voorgelegd aan de Raad in de voorjaarsnota. Door de gemeenteraad wordt besloten welke risico's aanvaardbaar zijn en welke beheersmaatregelen genomen moeten worden.

3 Verankering van risicomanagement in de Jaarcyclus

Risicomanagement dient geen apart proces te worden binnen de gemeente Weert maar dient onderdeel te zijn van de normale bedrijfsvoering. Om dit voor elkaar te krijgen zal risicomanagement zoveel mogelijk aanhaken bij de Planning en Control cyclus. Op de volgende punten in de planning en control cyclus haakt risicomanagement aan:

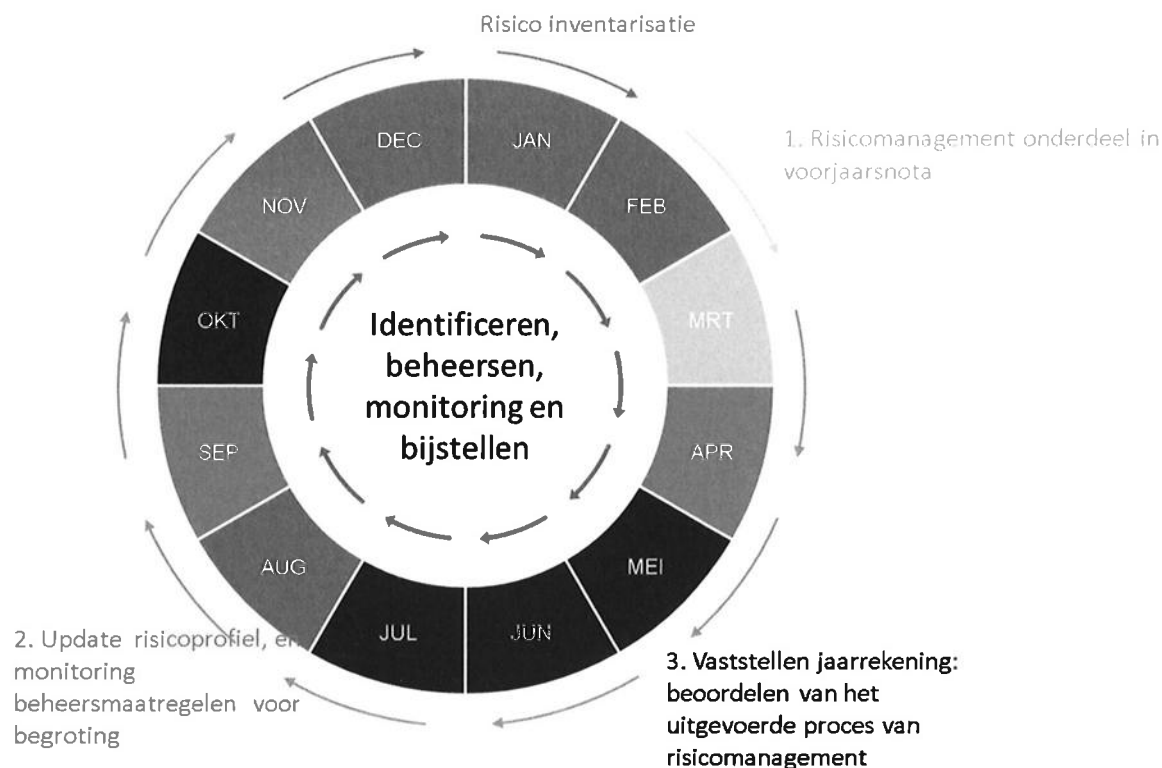
- Voorjaarsnota
- Begroting
- Jaarrekening

In de jaarrekening wordt aangegeven hoe het risicomanagement systeem heeft gewerkt in het afgelopen jaar. Dit betreft verantwoording achteraf. De Controller zorgt voor de aanlevering en verantwoording in de jaarrekening ten aanzien van risicomanagement en het weerstandsvermogen.

De overige onderdelen betreft het daadwerkelijk managen van de risico's. In de voorjaarsnota wordt risicomanagement apart benoemd en toegelicht op basis van de hernieuwde risico-inventarisatie die jaarlijks plaatsvindt in de periode december- februari. Dit dient als input voor de voorjaarsnota, welke de basis is van de begroting. Daarnaast biedt de risico-inventarisatie de aanpassingen en/of aanscherpingen voor de rapportages.

Zoals in de cyclus (op de volgende pagina) is te zien, is risicomanagement een continue proces. Er zijn een aantal formele momenten waarop risicomanagement in de Planning en Control cyclus de aandacht krijgt.

1. In de **voorjaarsnota** wordt een aparte paragraaf gewijd aan de werking van het risicomanagement systeem, de belangrijkste risico's en/of risico thema's en hun effect op het weerstandsvermogen. Tevens wordt hier aangegeven welke beheersmaatregelen genomen worden.
2. De **begroting**, hierin dient per onderdeel het risicoprofiel aangegeven te worden inclusief de uitwerking op het weerstandsvermogen. Hetzelfde geldt voor de meerjarenbegroting.
3. In de **jaarrekening** wordt teruggekeken in hoeverre het risicomanagement systeem heeft gewerkt en welke top risico's aanwezig waren inclusief de beheersing daarvan. Dit betreft de verantwoording achteraf.



Jaarlijks in de periode december - februari is er een formeel moment waarop voor het komende boekjaar een uitgebreide risico-inventarisatie wordt uitgevoerd. De uitkomsten daarvan komen terug in de voorjaarsnota als basis voor de begroting. Tijdens de inventarisatie wordt vooral ook gekeken naar de beheersmaatregelen en hoe deze te operationaliseren en te monitoren. Op basis van de beleidskeuzes die gemaakt worden wordt de inventarisatie in augustus ge-update als onderdeel van de begroting. Bij het opstellen van de jaarrekening wordt verantwoording afgelegd over de uitvoering van het risicomanagement in het afgelopen jaar.

Risicomanagement moet integraal onderdeel uit gaan maken van de begrotingscyclus en de monitoring in de rapportages. Doelstelling is dat risicomanagement een standaard agendapunt wordt tijdens overleggen, rapportages, projectplannen etc. Het einddoel is meer besef én meer control met minder controle.

4 Risico-identificatie proces

Het risico-identificatieproces bestaat uit een aantal stappen:

Alvorens het proces start dienen de doelstellingen en uitgangspunten (scope) vastgesteld te worden door het College B&W. Hierdoor krijgt het risico-identificatieproces een strategisch kader, waarmee er focus wordt aangebracht aan de risico-identificatie.

1. Risico identificatie, analyse, beoordeling en ontwerp:

- Identificatie: Per budgethouder worden de risico's gemeente breed geïnventariseerd, door middel van deskresearch en interviews, dit laatste kan zowel intern als extern. Voor voorbeelden van de risicogebieden zie bijlage 1.
- Analyse: Door middel van werksessie(s) worden de risico omschrijvingen geactualiseerd en concreet gemaakt, de risico identificatie wordt verder aangevuld waar nodig en de risico's worden gescoord op kans en impact. Dit leidt uiteindelijk tot een risico top 10. De risico's die niet in de top 10 belanden maar waarvan wel geacht wordt dat hier beheersmaatregelen op nodig zijn, worden door de budgethouder toebedeeld aan medewerkers voor verdere uitwerking en monitoring.
- Beoordeling: Voor de belangrijkste risico's (top 10) wordt de risico strategie bepaald, evenals de noodzakelijke beheersmaatregelen. Voor de verschillende risicostrategieën zie bijlage 2. Daarna dient het risico gekwantificeerd te worden. Met andere woorden de mogelijke financiële impact wordt ingeschat rekening houdend met de beheersmaatregelen, dit betreft dan het netto/ rest risico. Voor het kwantificeren van de risico's kan ondersteuning ingeschakeld worden vanuit de financieel consultants.
- Ontwerpen beheersmaatregelen: Het ontwerpen van de beheersmaatregelen voor de top 10 belangrijkste risico's.

Deze stap wordt afgesloten middels een risicorapportage richting het MT. De risicorapportage bevat de top risico's inclusief risicostrategie, beheersmaatregelen en de verwachte financiële impact.

2. Top 5 risico thema's op MT niveau:

Het MT ontvangt van alle budgethouders een top 10 aan risico's. Gezamenlijk met de financieel consultant wordt bekeken of er overlap zit, of er bepaalde risico thema's te onderkennen zijn, of risico's elkaar versterken etc. Op basis van deze analyse wordt er door het MT een top 5 van risico thema's benoemd. Tevens vult het MT indien noodzakelijk de risico-analyses aan met tactisch en strategische risico's m.b.t. de sectordoelelstellingen en ambities.

De top 5 geeft per thema de concrete risico's weer inclusief de verwachte financiële impact, de risicostrategie en de beheersmaatregelen. Deze risico- inventarisatie wordt middels een risicorapportage aangeleverd bij de Concern Controller.

3. Aggregeren risico's

De Controller ontvangt van de verschillende MT's de overzichten en bekijkt in hoeverre hier dezelfde thema's en risico's voorkomen. De Controller aggregeert de risico's en bepaalt de top 10 risico thema's inclusief de impact op het weerstandsvermogen. De risico-inventarisatie voor de gemeente Weert wordt door de Controller ingebracht op DT niveau.

In het DT wordt de risico-inventarisatie besproken en waar noodzakelijk aangescherpt en/of aangevuld vanuit strategisch oogpunt en lange termijn visie. Het kan zo zijn dat er vanuit DT niveau nog aanvullende risico's worden waargenomen die nog niet in de risico-inventarisatie naar voren zijn gekomen. De Controller verwerkt de eventuele aanpassingen en de risico-inventarisatie wordt door het DT vastgesteld en voorgelegd ter accordering in het College van B&W.

4. Beoordelen proces risico-identificatie

De audit commissie en de medewerkers interne controle bekijken of het risicomanagement proces zorgvuldig is uitgevoerd. Indien zij afwijkingen constateren wordt dit gerapporteerd aan de Controller en DT. De uitkomsten van de check op het proces worden in de voorjaarsnota gemeld. Daarnaast vindt er een beoordeling plaats op individuele risico's en de mate waarin de beheersmaatregelen zijn ingevoerd en werken.

5. Implementeren en monitoren beheersmaatregelen

Op basis van de vastgestelde risico-inventarisatie dienen de beheersmaatregelen geïmplementeerd te worden. In overleggen, rapportages en de dagelijkse uitvoering moet er continu oog zijn voor risicomanagement. Risicomanagement wordt standaard in overleggen geagendeerd. Risico's kunnen met de dag veranderen, waardoor het noodzakelijk is om de risico-inventarisatie te monitoren, evenals de werking van de beheersmaatregelen.

Bijlage 1: Risicosoorten

Risicosoorten

Risico's worden onderverdeeld in categorieën die het mogelijk maken om vergelijkbare risico's in de organisatie in kaart te brengen en afspraken te maken over de omgang met de verschillende typen risico's.

Externe risico's: de oorzaken hiervan liggen buiten de gemeente. De gemeente kan het risico enigszins beperken c.q. trachten te voorkomen.

- Economisch-/marktrisico
- Bestuurlijk risico: beleidskeuze hogere overheden
- Maatschappelijk risico
- Natuur/milieu risico

Interne risico's: de gevolgen hiervan kan de gemeente beïnvloeden door aanpassing van het beleid of de plannen. Daarbij moet rekening worden gehouden dat bijsturingsmaatregelen niet kostbaarder zijn dan het risico.

- Financieel risico
- Materieel risico
- Bestuurlijk risico
- Organisatorisch risico
- IT risico
- Juridisch risico
- Human resource risico
- Imago risico

Bijlage 2: Risicostrategieën

Na identificatie / benoemen van de risico's en het koppelen aan risicosoorten is het van belang oorzaak, gevolg en de daarbij behorende beheersmaatregelen vast te stellen. Alvorens de beheersmaatregel te kunnen vaststellen moet bepaald worden welke risicostrategie gekozen wordt. Per risico kan gekozen worden uit de volgende 4 risicostrategieën:

- Vermijden:
activiteit beëindigen of op andere wijze uitvoeren
- Verminderen:
het nemen van maatregelen om de kans dat een risico zich voordoet op een acceptabel niveau te brengen
- Overdragen:
activiteit uitbesteden aan een andere partij (met overgedragen risico)
- Accepteren:
-indien bovenstaande maatregelen niet mogelijk dan wel wenselijk zijn
-eventuele schade wordt dan afgedekt via de weerstandscapaciteit

Voorgaande kan feitelijk niet los van elkaar gezien worden. Er bestaat een verband tussen bestaande risico's, de mate waarin deze kunnen worden beheerst, vermeden of worden overgedragen. Risicobeheersing is zodoende vaak een mix van bovenstaande strategieën.

Belangrijk is verder dat e.e.a. geconcretiseerd wordt. Wie wordt ingezet en wanneer.

Plan van aanpak: Risicomanagement

"Je bent beter in control als je risico's met elkaar bespreekt"

Elke organisatie doet aan risicomanagement, bewust of onbewust.

VAN EEN KLEINER LETTERTYPE
WORDEN DE RISICO'S ECHT NIET
KLEINER, HENK ...



Inhoud:

1. Aanleiding
2. Ambitie en visie
3. Werkwijze gemeente Weert
4. Planning
5. Rapportagetools

1. Aanleiding

De aanleiding voor het project risicomanagement staat beschreven in de managementletter 2012, pagina 8:

"Als het gaat om risicomanagement en weerstandsvermogen heeft de gemeente Weert nog stappen te zetten. In uw paragraaf weerstandsvermogen meet u de algemene reserve met een norm die voorgeschreven is door de provincie Limburg, die in het verleden is bepaald. U beschikt niet over een systeem van integraal risicomanagement waarmee u de weerstandsbehoefte bepaalt aan de hand van een risicoanalyse en deze meet aan de stand van de algemene, vrij besteedbare, reserves. Wij adviseren u om dit in 2013 als zodanig op te pakken om inzicht te krijgen in de relatie weerstandcapaciteit versus weerstandbehoefte".

2. Ambitie en visie

De gemeente Weert wil meer 'in control' zijn zowel financieel als bedrijfsmatig. Belangrijke voorwaarde hiervoor is een beter onderbouwde besluitvorming. Hiervoor is risicomanagement een essentieel onderdeel. Stap 1 hierin is de bewustwording in de organisatie ten aanzien van risicomanagement in het gedrag, handelen en denken. De ambitie is om risicomanagement integraal onderdeel te laten zijn van de bedrijfsvoering en dicht bij de uitvoering te beleggen.

3. De werkwijze

De identificatie van risico's gaat bottom-up, de sturing en beheersing top- down. Dit betekent in praktijk het volgende. Vanuit de budgethouders worden de risico's geïdentificeerd en aangeleverd aan het MT. In het MT worden de risico's van alle budgethouders geaggregeerd naar afdelingsniveau. De verschillende MT's leveren hun belangrijkste risico's met beheersmaatregelen en financiële impact aan bij de controller. De controller aggregeert dit naar totaalniveau voor de gemeente Weert en legt dit voor aan het DT. Het college van B&W beslist, na advies van het DT, wat wordt voorgelegd aan de Raad in de voorjaarsnota. Door de gemeenteraad wordt besloten welke risico's aanvaardbaar zijn en welke beheersmaatregelen genomen moeten worden.



"We've considered every potential risk except the risks of avoiding all risks."

4. De planning

In verband met de motie van de gemeenteraad om in de Voorjaarsnota 2015 de risico's te willen bespreken, zijn 2 tijdschema's aan de activiteiten gekoppeld. In kolom 3 treft u het reguliere tijdschema aan en in kolom 4 het tijdschema voor de 1^e inventarisatie ten behoeve van de Voorjaarsnota 2015.

Activiteit	Verantwoordelijk	Wanneer (reguliere cyclus)	Opstarten (Begroting 2016)
Opdracht opstarten proces (B&W bepaalt scope)	Directeur BV	November	10 maart 2015
Risico-inventarisatie (1x per jaar)	Budgethouder	December	Mei
	MT	1 ^e helft Januari	29 mei 2015
	DT	2 ^e helft Januari	10 juni 2015
	B&W	februari	23 juni 2015
Kwantitatieve analyse (financiële vertaling risico's)	Budgethouder	December	Mei
Ondersteuning en financiële vertaling	financiële consultant en concerncontroller	december / januari	Mei / juni
Rapportage *	directeur concerncontroller	Februari (VJN) / augustus (Begr.) / april (Jaarrek.)	1 juni 17 juni

* inhoud rapportage augustus betreft een update van de inventarisatie voor de Voorjaarsnota, waarbij tevens een monitoring plaatsvindt van de beheersmaatregelen. De inhoud van de rapportage april (jaar T-1) is een beoordeling achteraf van het proces van risicomangement.

5. Formulieren:

Rapportages aan concerncontroller: format (indicatieve bepaling inhoud) nog op te stellen

- kwalitatief : beschrijving risico en beheersmaatregelen
- kwantitatief: indicatie financiële omvang risico