



Risicomanagementbeleid 2015-2018

Gemeente Medemblik

Inhoudsopgave

Inleiding	3
1. Wat is Risicomanagement?	4
1.1 Risico.....	4
1.2 Risicomanagement	4
1.3 Risicoprofiel.....	4
2. Doelstellingen risicomanagement.....	6
2.1 Doelstellingen risicomanagement.....	6
3. Verantwoordelijkheidsverdeling	8
4. Rapportage	8
5. Weerstandsvermogen	9
5.1 Beschikbare weerstandscapaciteit.....	9
5.2 Benodigde weerstandscapaciteit	9
5.3 Beoordeling weerstandsvermogen	9
5.4 Spelregels nieuw beleid	10
6 Citeertitel en in werking treding	10

Inleiding

Het Besluit Begroting en Verantwoording provincies en gemeenten (BBV) bepaalt dat in begroting en jaarverslag een paragraaf wordt opgenomen waarin op basis van het risicoprofiel het (financiële) weerstandsvermogen van de gemeente moet worden vastgesteld. Hierbij is het van belang de relatie weer te geven tussen enerzijds de risico's die door de gemeente gelopen worden (risicoprofiel) en anderzijds de aanwezige weerstandscapaciteit (de middelen en mogelijkheden om niet begrote kosten te dekken).

Conform het BBV moet de paragraaf de volgende aspecten bevatten:

- Een inventarisatie van de risico's.
- Een inventarisatie van de beschikbare weerstandscapaciteit, zijnde de middelen en mogelijkheden waarover de gemeente beschikt of kan beschikken om niet begrote kosten te dekken.
- Het beleid dat de gemeente voert aangaande de weerstandscapaciteit en de risico's.
- Het verband tussen weerstandscapaciteit en risico's, uitmondend in een beoordeling van het weerstandsvermogen.

Deze nota risicomangement bevat het beleid dat de gemeente hanteert om haar risico's te managen en is in die zin basis voor de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing in de begroting en het jaarverslag. Naast begripsbepaling worden met dit beleid kaders gesteld ten aanzien van de reikwijdte en toepassing van het risicomangement binnen de gemeente. Hiermee krijgt risicomangement binnen de gemeente Medemblik gestalte.

In deze nota wordt nader op de bovenstaande onderwerpen ingegaan aan de hand van de volgende vragen:

- Wat is risicomangement?
- Wat zijn de doelstellingen en de gewenste resultaten?
- Wie zijn de actoren en wat zijn de taken?
- Wat rapporteren we?
- Wat is het minimale weerstandsvermogen?

1. Wat is Risicomanagement?

In dit hoofdstuk komen de verschillende begrippen met betrekking tot risico's aan de orde.

1.1 Risico

Risico is een fenomeen dat aanwezig is en dat met een bepaalde kans tot (negatieve) gevolgen voor het dagelijks functioneren kan leiden. Daarmee kan de continuïteit van de organisatie in gevaar gebracht worden. Voor een gemeente omvat dit meer dan voor bedrijven, die de risico's tot de zakelijke waarden beperken die bijdragen aan het bereiken van de doelstelling van de organisatie. Een gemeente zal onder alle omstandigheden een basisstructuur van voorzieningen voor de lokale samenleving in stand moeten houden.

Risico: De kans op het optreden van een gebeurtenis met een negatief gevolg.

Uit de definitie van een risico volgt dat een goede omschrijving drie elementen bevat:

- 1) *Een kans op het optreden van een gebeurtenis ($p < 1$)*
Het gaat hier dus om een mogelijke gebeurtenis. Als iets 100% zeker is, is het geen risico.
- 2) *Negatieve gevolg*
De negatieve gevolgen van een risico kunnen zowel financieel als niet-financieel van aard zijn. We richten ons op de financiële gevolgen die de gebeurtenissen met zich meebrengen. Bij de inventarisatie is het mogelijk om ook de niet-financiële risico's te inventariseren. Als daartoe aanleiding is, kan de raad geïnformeerd worden over de niet-financiële risico's.
- 3) *Een betrokkene, voor wiens rekening de negatieve gevolgen komen*
De betrokkene is hierbij de gemeente Medemblik als organisatie of, waar van toepassing, een specifieke afdeling.

1.2 Risicomanagement

Risicomanagement: Het nemen van beslissingen met bijbehorende maatregelen die gericht zijn op het voorkomen of minimaliseren van nadelige effecten die het optreden van risico's met zich mee kan brengen.

Risicomanagement is een cyclisch proces dat bestaat uit de volgende stappen

- 1 Identificatie van risico's
- 2 Analyse van risico's
- 3 Beoordeling van risico's
- 4 Maatregelen ontwerpen
- 5 Maatregelen uitvoeren
- 6 Evalueren en rapporteren

Deze stappen moeten op basis van de wetgeving (BBV) minimaal één maal per jaar worden doorlopen.

1.3 Risicoprofiel

Risicoprofiel: een overzicht van de risicoscores van (delen van) de organisatie. Het risicoprofiel bevat risicodefinities met bijbehorende kansen en gevolgen

Identificatie

Om de risico's in kaart te brengen wordt periodiek een gemeentebrede risico-inventarisatie uitgevoerd. Gemeentebreed wordt op deze wijze een nulmeting uitgevoerd op alle organisatieonderdelen.

Kwantificering

Om risico's te kwantificeren dienen zowel de kans als het gevolg te worden bepaald. Daartoe wordt gebruik gemaakt van referentiebeelden om te bepalen in welke klasse een risico zich bevindt. De basis hiervoor is de inschatting van de materiedeskundige.

Aan deze referentiebeelden zijn kanspercentages gekoppeld. Bijvoorbeeld als een risico zich eenmaal in de tien jaar voordoet is de kans op optreden 10%. Hetzelfde geldt als een risico zich eenmaal per jaar kan voordoen wordt dit vastgesteld op 90% (bij 100% is het immers geen risico meer). Op basis van deze kansverdeling wordt in een risicosimulatie (Monte Carlo Methode) gerekend.

Kans

Voor de beoordeling van de kans hanteren we 5 klassen met de volgende referentiebeelden.

Klasse	Referentiebeelden	Kwantitatief
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

Hiervoor hanteren we 5 klassen met de volgende klassenindeling.

Klasse	Referentiebeelden/bandbreedte
1	$x < € 30.000$
2	$€ 30.000 < x < € 100.000$
3	$€ 100.000 < x < € 250.000$
4	$€ 250.000 < x < € 500.000$
5	$x > € 500.000$

Aanvulling klasse 5:

Indien het risico in klasse 5 valt (en dus groter is dan € 500.000), dient voor dat risico ook het maximale gevolg in euro's aan te worden gegeven. (Indien bekend kan ook het verwachte gevolg worden ingevuld). Vooral voor risico's bij grootschalige projecten kan deze situatie zich voor doen. Het is dan relevant te weten hoe groot (ofwel hoeveel meer dan € 500.000) het risico kan zijn.

Risicoscore

De risicoscore wordt bepaald door de bepaalde klassen van kans en gevolg te vermenigvuldigen volgens onderstaande formule. Met behulp van de risicoscore kunnen risico's worden geprioriteerd en wordt inzichtelijk welke risico's het meest belangrijk zijn om te worden beheerd. Ook kan de risicoscore gebruikt worden om de bevoegdheidsverdeling te structureren.

Risicoscore = kans x financieel gevolg (de maximale score is dus 25).

2. Doelstellingen risicomanagement

Aan de hand van doelstellingen kunnen de resultaten van het risicomanagement worden bepaald. De kwaliteit van de te bereiken resultaten hangt samen met het ambitieniveau dat de gemeente nastreeft en de beschikbare capaciteit en middelen waarover wordt beschikt.

2.1 Doelstellingen risicomanagement

Aan de hand van de gehanteerde doelstellingen van risicomanagement kan aan de ene kant het succes of het falen van het risicomanagement gemeten worden, maar aan de andere kant kunnen de doelstellingen gebruikt worden als een basis om de activiteiten die met risicomanagement gepaard gaan te ondersteunen.

De hoofddoelen van risicomanagement zijn:

- 1 *Zorgdragen dat het optreden van risico's zo weinig mogelijk effect heeft op de uitvoering van het bestaande beleid en voorzieningen.*

Om dit doel te kunnen bereiken zal er binnen de organisatie goed inzicht moeten worden verkregen in die mogelijke gebeurtenissen die negatieve gevolgen voor de gemeente met zich meebrengen. Het gaat hierbij niet alleen om risico's die financiële gevolgen hebben, maar waar relevant moet ook inzicht zijn in de niet-financiële gevolgen (bijvoorbeeld op politiek en imagovlak).

- 2 *Het inzicht krijgen in de risico's die de gemeente loopt.*

Dit doel is erop gericht de risico's die de organisatie loopt in beeld te brengen. Hierbij is er sprake van een integrale aanpak, waarbij de focus ligt op de financiële risico's. Het inzichtelijk hebben van alle risico's die de organisatie loopt vormt de basis voor het beheersen van de risico's.

- 3 *Het risicobewustzijn van de organisatie (medewerkers en bestuurders) stimuleren en vergroten.*

Inzicht in de risico's die de gemeente loopt, begint bij het risicobewustzijn van de medewerkers en bestuurders in de organisatie. Als zij risicobewust zijn in hun dagelijkse werkzaamheden, zal het inzicht in de risico's toenemen en kan proactief ingespeeld worden op de risico's zodat deze vroegtijdig beheersbaar gemaakt of vermeden kunnen worden.

- 4 *Het beheersen van de risico's die de gemeente loopt binnen de bestaande processen.*

Door de processen in de organisatie aan risicomanagement te onderwerpen ontstaat meer zicht op de interne organisatie. Door deze te analyseren kan de gemeente maatregelen ontwerpen om de processen/procedures aan te scherpen zodat de organisatie in control gehouden wordt. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan organisatorische risico's (standaardiseren werkprocessen, personeelsontwikkelingsbeleid) en juridische aansprakelijkheidsrisico's.

- 5 *Het optimaliseren van de risicokosten (kosten van preventie, verzekeringspremies en eigen schades).*

Door inzicht te verkrijgen in de risico's die de organisatie loopt, de kans dat ze optreden en de te verwachten gevolgen in te schatten, kunnen de te verwachten risicokosten berekend worden. Door deze risicokosten te analyseren kan een optimale verdeling tussen verzekeren, zelf dragen en andere beheersmaatregelen bepaald worden.

- 6 *Het weerstandsvermogen binnen de vastgestelde bandbreedtes houden.*

Dit doel richt zich op het weerstandsvermogen van de gemeente. Het risicoprofiel en de weerstandscapaciteit van de gemeente moet geanalyseerd worden om inzicht te krijgen in het

weerstandsvermogen. Met actief risicomanagement kan daarna gewerkt worden aan het verlagen van het risicoprofiel waardoor mogelijk meer ruimte gecreëerd kan worden voor andere doeleinden.

7 Het voldoen aan de wettelijke verplichting (BBV).

Dit doel richt zich op de wettelijke verplichting die voortvloeit uit het BBV. De gemeente dient een inventarisatie van de risico's en de weerstandscapaciteit te maken, en bovendien beleid omtrent de weerstandscapaciteit en de risico's te voeren.

In het hierna volgende hoofdstuk wordt aangegeven wie, welke verantwoordelijkheid heeft voor het realiseren van deze doelstellingen.

3. Verantwoordelijkheidsverdeling

Raad

De raad stelt het risicomanagementbeleid vast voor een periode van vier jaar. Ook stelt de raad de begroting en de jaarrekening met de paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing vast. De raad geeft de grenzen aan waarbinnen het weerstandsvermogen van de gemeente Medemblik moet blijven.

College van burgemeester en wethouders

Het College gaat bij elk voorstel na wat de belangrijkste risico's zijn en rapporteert hierover zo nodig aan de raad. De raad is daarmee op de hoogte van de risico's die met de realisering van het voorgestane beleid gemoeid zijn.

Directie:

De directie laat afdelingsprofielen/risico's opstellen en monitoren en rapporteert aan het College van burgemeester en wethouders in ieder geval over de belangrijkste risico's (minimaal top 10 risico's) en risico's met grote financiële gevolgen (klasse 5: zie paragraaf 1.3).

Afdelingshoofden

Zijn verantwoordelijk voor identificatie van risico's, stellen risicoprofielen op en zien toe op de juiste en volledige advisering van de afdeling over risico's.

Medewerkers

Zijn verantwoordelijk voor het signaleren van risico's in de advisering en het beheersen van de risico's bij de uitvoering.

Taken coördinator risicomanagement (adviseur AO/IC):

De adviseur AO/IC inventariseert waar in de organisatie risicomanagement verbetering behoeft, helpt de problemen op te lossen en/of stelt deze aan de orde. Daarnaast adviseert de adviseur AO/IC over het totale risicoprofiel en bewaakt de onderlinge samenhang van risico's en beheersmaatregelen om de beheerskosten zo laag mogelijk te houden.

4. Rapportage

Op grond van het Besluit Begroting en Verantwoording gemeenten en provincies is de gemeente Medemblik verplicht twee maal per jaar te rapporteren over risico's en weerstandsvermogen. Op grond van artikel 11 lid 2 BBV dient de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing ten minste de volgende elementen te bevatten:

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

Zowel in de begroting als in de jaarrekening moet een paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing opgenomen zijn, waarin de volgende aspecten aan de orde komen:

- Een toelichting op het doorlopen proces;
- Minimaal de tien belangrijkste risico's;
- De benodigde weerstandscapaciteit op basis van de geïdentificeerde risico's;
- De beschikbare weerstandscapaciteit;
- Een oordeel over het weerstandsvermogen;
- Het beleid over het weerstandsvermogen voor de komende jaren.

In de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing wordt een overzicht opgenomen van minimaal de top 10 risico's. De raad heeft de mogelijkheid om meer inzicht te krijgen in de risico's als dat de besluitvorming van de raad ten goede komt. Bij de jaarrekening wordt vermeld of, en zo ja welke, maatregelen zijn genomen om de gesignaleerde risico's te verlagen dan wel af te dekken.

5. Weerstandsvermogen

Op grond van artikel 9 lid 2 van het BBV moet de gemeente in haar begroting een paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing opnemen. Deze paragraaf moet minimaal bevatten (artikel 11 lid 2 BBV):

- Een inventarisatie van de weerstandscapaciteit;
- Een inventarisatie van de risico's en
- Het beleid over de weerstandscapaciteit en de risico's.

Artikel 26 van de BBV bepaalt dat in de jaarrekening de verantwoording, van hetgeen in de paragrafen bij begroting is opgenomen, plaatsvindt.

Het weerstandsvermogen geeft de relatie aan tussen de weerstandscapaciteit en de risico's waarvoor geen maatregelen zijn getroffen (maar die wel van materiële betekenis kunnen zijn voor de financiële positie van de gemeente).

5.1 Beschikbare weerstandscapaciteit

De beschikbare weerstandscapaciteit is in het BBV (artikel 11 lid 1 sub a) omschreven als de middelen en mogelijkheden waarover de gemeente beschikt of kan beschikken om niet begrote kosten te dekken. Voor de vaststelling van de beschikbare weerstandscapaciteit worden de volgende componenten meegenomen:

- Algemene Reserve
- Onbenutte belastingcapaciteit
- Post onvoorziene uitgave

5.2 Benodigde weerstandscapaciteit

Nadat de risico's zijn geïnventariseerd wordt een berekening gemaakt van de benodigde (financiële) capaciteit (weerstandscapaciteit) om deze risico's op te kunnen vangen. Deze berekening wordt uitgevoerd met behulp van een risicosimulatie (de zogenoemde Monte Carlo Methode). Hierbij wordt gerekend met een zekerheidspercentage van 90%. De uitkomst van de benodigde weerstandscapaciteit wordt opgenomen in de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing van zowel de begroting als de jaarrekening.

5.3 Beoordeling weerstandsvermogen

Het is van belang te weten of er sprake is van een toereikend weerstandsvermogen.

Als het risicoprofiel bekend is kan de benodigde weerstandscapaciteit die uit de risicosimulatie voortvloeit, worden afgezet tegen de beschikbare weerstandscapaciteit. De uitkomst van die berekening vormt de "Ratio weerstandsvermogen".

$$\text{Ratio weerstandsvermogen} = \frac{\text{Beschikbare weerstandscapaciteit (§ 5.1)}}{\text{Benodigde weerstandscapaciteit (§ 5.2)}}$$

Voor de grootschalige projecten of risicovolle afdelingen kan, als het directieteam of het College dit verlangt, aanvullend per kwartaal/half jaar een risicosimulatie worden uitgevoerd door de adviseur AO/IC om de ontwikkelingen in het weerstandsvermogen en de vermogenspositie naast de managementrapportages extra te monitoren.

Om het weerstandsvermogen te kunnen beoordelen dient te worden vastgesteld welke ratio de gemeente Medemblik nastreeft. Hiertoe wordt gebruik gemaakt van onderstaande waarderingstabel.

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

De gemeente Medemblik streeft na om zo min mogelijk risico te lopen en mits financieel verantwoord zoveel mogelijk risico's af te dekken. Omdat risicomanagement inmiddels goed is ingebed in de organisatie, kan het weerstandsvermogen van voldoende niveau (waarderingscijfer C) worden gehanteerd. Dat betekent een ratio weerstandsvermogen tussen de 1,0 en 1,4. Dit waarderingscijfer vormt een goed uitgangspunt voor onze gemeente.

5.4 Spelregels nieuw beleid

Als besluitvorming over nieuw beleid met daaraan verbonden risico's plaatsvindt, zal dit besluit ook moeten worden getoetst aan het weerstandsvermogen. Bij nieuwe grootschalige projecten (grote projecten als bv. de aankoop van gronden, grote ombuigingsoperaties, etc.) dient:

- een risicoanalyse te worden gemaakt, waarbij een inventarisatie van de mogelijke risico's (financieel; juridisch, imago) moet worden uitgevoerd:
- een berekening van het benodigde weerstandsvermogen te worden gemaakt.

Op die manier kan bij alle nieuwe grootschalige projecten de impact van de risico's op het weerstandsvermogen worden vastgesteld. Het onderkennen van risico's bij de besluitvorming draagt bij aan een zorgvuldig afwegingsproces en proactief risicomanagement.

Indien door de uitvoering van nieuw beleid de ratio van het weerstandsvermogen beneden het hiervoor vastgestelde waarderingscijfer zakt (C), zullen tegelijkertijd maatregelen moeten worden voorgesteld waardoor dit cijfer -op termijn- weer op niveau wordt gebracht. Hierbij dient er rekening mee te worden gehouden dat tussentijdse ontwikkelingen, welke voortvloeien uit bestaand beleid, ook van invloed zijn op het weerstandsvermogen.

6 Citeertitel en inwerkingtreding

Dit risicomanagementbeleid wordt aangehaald als 'Risicomanagementbeleid 2015-2018' en treedt, met terugwerkende kracht, in werking op 1 augustus 2015. Dit beleid is van toepassing op de planning en control producten van het begrotingsjaar 2016.

Het Risicomanagementbeleid 2011-2014 wordt ingetrokken op de dag dat het Risicomanagementbeleid 2015-2016 in werking treedt.