

Nota risicomanagement en weerstandsvermogen 2025



Datum: 16-4-2025

Status: definitief

Opsteller: Team Control, Gemeente Eemsdelta

Versienummer: 1.0

Samenvatting

Deze nota richt zich op het risicomanagement en het weerstandsvermogen van de gemeente Eemsdelta. Het benadrukt de noodzaak voor een gestructureerde aanpak in het omgaan met risico's. Vooral in een tijd waarin de gemeente voor nieuwe uitdagingen staat. De gemeente wil een doelgerichte omgang met risico's ontwikkelen om beter inzicht te krijgen in de onzekerheden en uitdagingen voor de toekomst, wat de besluitvorming en sturing op doelen verbetert.

Doelstelling van de nota

De nota heeft als doel om richtlijnen, principes en kaders vast te stellen voor risicomanagement binnen de gemeente. Dit moet duidelijkheid scheppen over wat risicomanagement inhoudt en hoe de gemeente hiermee omgaat. De gemeenteraad is verantwoordelijk voor het vaststellen van het beleid over risicomanagement en weerstandsvermogen.

Risicomanagementprocessen

De nota beschrijft een zes-stappenproces voor risicomanagement, dat begint met het bepalen van doelen en eindigt met het overdragen van risicoinformatie. Dit proces moet regelmatig worden doorlopen om ervoor te zorgen dat de gemeente adequaat omgaat met risico's en dat de doelstellingen worden gehaald.

Weerstandsvermogen

Het weerstandsvermogen van de gemeente wordt gedefinieerd als de capaciteit om financiële tegenvallers op te vangen. De nota legt uit welke middelen en mogelijkheden de gemeente heeft om niet-begrote kosten te dekken. Er wordt gestreefd naar een ratio van ten minste 1,0 om de financiële gezondheid van de gemeente te waarborgen.

Evaluatie en actualisatie

Het document stelt dat de nota continu van kracht blijft en minimaal eenmaal per raadsperiode geëvalueerd zal worden. Team Concerncontrol is verantwoordelijk voor de evaluatie en rapporteert aan de auditcommissie om toezicht te houden op de effectiviteit van het risicomanagementbeleid.

Conclusie

De nota risicomanagement en weerstandsvermogen vormt een belangrijke basis voor de gemeente Eemsdelta om een gestructureerde en doelgerichte aanpak van risico's te ontwikkelen. Door heldere richtlijnen te bieden, kan de gemeente beter inspelen op veranderingen en risico's, wat bijdraagt aan een toekomstbestendig beleid.

Versiebeheer

Versienummer	Datum	Wijzigingen	Goedkeuring door
1.0	11-04-2025		

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave.....	3
1 Inleiding.....	4
1.1 Reikwijdte nota.....	4
1.2 Doelstelling nota	5
1.3 Verhouding nota ten opzichte van ander beleid	5
1.4 Evaluatie, actualisatie en rapportage	5
1.5 Leeswijzer	5
2 Ontwikkeling risicomanagement Eemsdelta.....	6
2.1 Ideale situatie	6
2.2 Huidige situatie.....	7
2.3 Beoogde situatie.....	8
3 Doelgericht Risicomanagementbeleid	10
3.1 Risicomanagementbegrippen.....	10
3.2 De zes stappen van het risicomanagementproces.....	14
3.3 Risicomanagementproces: korte (dagelijkse) routine met DOD	18
3.4 Integratie in P&C-Cyclus	18
3.5 Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden	23
3.5.1 Gemeenteraad.....	23
3.5.2 College van B&W	23
3.5.3 Organisatie.....	23
Bijlagen	25
A Theoretische voorwaarden en status	26
A.1. Status organisatiestructuurvoorwaarden nu en beoogd.....	26
A.2. Status organisatiecultuurvoorwaarden nu en beoogd.....	28
A.3. Status voorwaarden aan de methode nu en beoogd	30
B. Lijst van actoren en bevoegdheidsverdeling - concept.....	32

1 Inleiding

Grote delen van de samenleving zijn in transitie en er zijn steeds nieuwe uitdagingen waar we als gemeente mee te maken hebben. Zo is te denken aan veranderingen rondom jeugdzorg, de invoering van de omgevingswet, informatiewetten en cybercriminaliteit. Vaak is het onzeker waar we precies mee te maken krijgen en lopen zaken in de praktijk toch anders dan van tevoren verwacht.

De omgang met risico's is voor iedereen en dus ook binnen elke gemeente dagelijkse kost. Er zijn wél verschillende manieren om met risico's om te gaan. Van 'gewoon doen en we zien wel wat we in de praktijk tegenkomen' tot uitgebreide risicosessies met alle in- en externe belanghebbenden waarna de vele risicobeheersmaatregelen in een spreadsheet worden ingevuld. Welke manier is de beste?

Het antwoord is dat dit afhangt van het doel wat we willen bereiken en hoeveel risico we bereid zijn om te nemen. Voor het recht leggen van een stoeptegels kan het voor een ervaren collega voldoende en acceptabel zijn om te zeggen 'we zien wel wat we in de praktijk tegenkomen'. Voor een ambitieus plan in een gemeentekern waarbij verschillende disciplines betrokken zijn en een grote impact op de omgeving is te verwachten, zou het scenario met de spreadsheet waardevol kunnen zijn. Ongewenste verrassingen willen we dan echt voorkomen of er zo goed en bewust mogelijk mee omgaan.

De raad moet zo goed mogelijk in staat worden gesteld om besluiten te nemen die bijdragen aan een leefbaar en toekomstbestendig Eemsdelta. Besluiten moeten worden genomen op basis van voor het besluit helpende informatie. In de eerste plaats is dat een helder en concreet omschreven doelstelling, waardoor raadsleden in positie worden gesteld om daar wat van te vinden. Maar in deze veranderende tijd zitten aan elk doelstelling verschillende 'mitsen en maren' en is daar op verschillende manieren mee om te gaan. Het helpt de raad om bij het nemen van besluiten deelgenoot te zijn van de onzekerheden en de voorgestelde omgang hiermee.

Een van die besluiten is het vaststellen van de jaarlijkse begroting en jaarrekening. De paragraaf Weerstandvermogen en risicobeheersing in de begroting en jaarrekening biedt inzicht in de financiële veerkracht van de gemeente en haar vermogen om risico's op te vangen. Het helpt daarbij de gemeenteraad om te beoordelen of de gemeente voldoende middelen heeft om de continuïteit van de gemeentelijke taken en voorzieningen te garanderen bij het optreden van financiële tegenvallers. Vanuit deze verantwoordelijkheid stelt de raad het beleid over het risicomanagement en het weerstandsvermogen vast. In deze nota wordt ook aangegeven hoe wordt voldaan aan de kaders die het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) stelt over de uitvoering van risicomanagement.

Gemeente Eemsdelta neemt met het vaststellen van deze Nota een stap in een bij de organisatie passende doelgerichte omgang met risico's om zo beter inzicht te krijgen in de onzekerheden en uitdagingen voor de toekomst en beter beslissen en sturen op onze doelen mogelijk te maken.

1.1 Reikwijdte nota

Deze nota bevat de door de gemeenteraad vast te stellen kaders over wat risicomanagement omvat en waar het risicomanagement aan moet voldoen. Deze nota zet een stap in de richting van helpend en doelgericht (resultaatgericht) risicomanagement. Daarnaast wordt duiding gegeven aan de omgang met financiële risico's in de paragraaf Risicomanagement en Weerstandvermogen in de Begroting.

Het college van B&W is verantwoordelijk voor de invulling en de uitvoering van het risicomanagementproces binnen de door de raad vastgestelde kaders. Indien nodig stelt het College van B&W hiervoor in een afzonderlijk document aanvullende uitvoeringsregels vast. Zodoende heeft het College van B&W de mogelijkheid om de uitvoering aan te passen aan de ontwikkelingen die er spelen en wensen die er zijn vanuit de organisatie op het gebied van risicomanagement.

1.2 Doelstelling nota

Het vaststellen van risicomanagementrichtlijnen, -principes en -kaders om daarmee binnen en buiten de organisatie duidelijkheid te scheppen en richting te geven ten aanzien van wat binnen gemeente Eemsdelta onder risicomanagement wordt verstaan en hoe er bij gemeente Eemsdelta wordt omgegaan met risico's die betrekking hebben op onze doelstellingen. Hiermee wordt beoogd om als gemeente een stap te zetten richting een nuttige en doelgerichte omgang met risico's en het voorkomen van (ongewenste) verrassingen.

Volgens Artikel 11, lid c van het BBV dient men in de weerstandsparagraaf het beleid over de weerstandscapaciteit en de risico's aan te geven. Deze nota geeft daar invulling aan en borgt dat er periodiek specifieke aandacht is voor hoe gemeente Eemsdelta omgaat met risico's. In de toekomstige begrotingen en jaarrekeningen (Paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing) zal dan ook worden verwezen naar deze nota.

1.3 Verhouding nota ten opzichte van ander beleid

Deze Nota risicomanagement en weerstandsvermogen wordt aangemerkt als de kapstok voor het risicomanagementbeleid van de gemeente Eemsdelta. Alle medewerkers en afdelingen dienen het risicomanagementbeleid zoals beschreven in deze nota als leidraad te hanteren. Het huidige vastgestelde beleid dat hieraan gelieerd is, omvat onder andere het Handboek Inpassingskosten en de Nota Verbonden Partijen.

Deze twee documenten bieden specifieke richtlijnen om de risico's te beperken op bepaalde beleidsdomeinen. Er wordt in deze documenten geen verdere toelichting gedaan ten aanzien van begrippen, het risicomanagementproces en/of het eigenaarschap ten aanzien van de omgang met risico's. Wel wordt het begrip 'risicoanalyse' gebruikt in de Nota Verbonden Partijen. Volgens de risicomanagementtheorie wordt hiermee officieel de uiteenrafeling van een risico in oorzaken, gevolgen en eventueel maatregelen bedoeld. Dit omvat niet de risico-inventarisatie waarbij wordt opgehaald wat alle risico's zijn. In een herijking van de Nota Verbonden Partijen is het aanbevolen om te verduidelijken dat een risico-inventarisatie en risicoanalyse zal worden uitgevoerd. Op dit moment staat het er niet, maar wordt het duidelijk wel zo bedoeld. Over het algemeen kan dus worden gezegd dat de specifieke richtlijnen hiermee in lijn zijn met de bredere risicomanagementkaders die in deze nota worden gepresenteerd.

1.4 Evaluatie, actualisatie en rapportage

Deze Nota risicomanagement en weerstandsvermogen vormt het vaste kader voor het risicobeleid binnen de gemeente en blijft in principe continu van kracht. Tijdens elke nieuwe raadsperiode zal de nota minimaal één keer worden geëvalueerd op de werking en toepassing in de praktijk. Op basis van deze evaluatie kunnen, indien nodig, wijzigingen worden voorgesteld aan de gemeenteraad om het beleid actueel en effectief te houden.

De evaluatie wordt uitgevoerd vanuit Team Concerncontrol. De uitkomsten zullen worden gerapporteerd aan de auditcommissie. Dit stelt de commissie in staat om toezicht te houden op de werking van het risicomanagementbeleid en, indien nodig, advies te geven over eventuele aanpassingen. Op deze manier wordt geborgd dat risicomanagement aansluit bij actuele ontwikkelingen en bestuurlijke kaders.

1.5 Leeswijzer

Deze Nota bevat uit drie hoofdstukken. In Hoofdstuk 2 wordt ingegaan op de ontwikkeling van risicomanagement binnen gemeente Eemsdelta. Oftewel wat de status is van ons risicomanagement, waar wil gemeente Eemsdelta naartoe en welke stap wordt met deze nota beoogd? Hoofdstuk 3 geeft de precieze invulling van deze stap (richting doelgericht risicomanagement) weer.

2 Ontwikkeling risicomanagement Eemsdelta

Als gemeente willen we onze maatschappelijke doelen realiseren. Het is daarbij een gegeven dat we leven in een steeds veranderende wereld. Hoe wij omgaan met veranderingen die onze doelen kunnen beïnvloeden is daarom van groot belang. In een ideale situatie zien we veranderingen met een mogelijk negatieve invloed op onze doelen op tijd aankomen. We nemen dan de juiste beslissingen om die risico's te vermijden, te beheersen of te accepteren. Soms kiezen we ervoor om risico's met een positieve invloed na te jagen, of we doen dat bewust niet als we er geen tijd of middelen voor hebben. We kijken regelmatig van een afstand naar wat er kan gebeuren en welke keuzes we hebben, maar niet té vaak. Het moet nuttig blijven.

Dit geeft het idee van 'weten waar we naartoe willen, regelmatig kijken naar onzekerheden en bewust kiezen welke acties we nemen'. Soms moeten we ook beoordelen of hoe we met risico's omgaan, goed genoeg is in het voorkomen van verrassingen en nuttig is voor onze doelen. Dit noemen we een 'risicovolwassen' organisatie. Het zou mooi zijn als gemeente Eemsdelta dat op termijn bereikt. Maar 'volwassen worden' gebeurt niet in één dag en het gaat om meer dan alleen het invoeren van risicomanagementregels uit deze nota.

In dit hoofdstuk worden de volgende onderdelen toegelicht:

1. Waar wil gemeente Eemsdelta uiteindelijk naartoe en wat houdt dat in?
2. Waar staat de gemeente nu?
3. Waar staat de gemeente straks en wat zijn bijbehorende passende doelstellingen?

2.1 Ideale situatie

Zoals hierboven beschreven, wil de gemeente toe naar een 'risicovolwassen' organisatie. Dit betekent dat de gemeente op een manier die past bij de organisatie en die waarde toevoegt, omgaat met onzekerheden door veranderingen. De theorie¹ geeft aan dat bepaalde voorwaarden in de organisatie en methoden helpen om dit te bereiken (zie bijlage o voor deze voorwaarden). Dit zijn:

1. Helpende voorwaarden in de structuur van de organisatie, zoals bijvoorbeeld duidelijkheid over rollen en verantwoordelijkheden;
2. Helpende voorwaarden in de cultuur van de organisatie, zoals bijvoorbeeld eenduidige definities en het vanzelfsprekend delen van risico-informatie met elkaar;
3. Helpende voorwaarden ten aanzien van de methode voor risicomanagement; de methode moet goed beschikbaar, passend en helpend zijn.

Omdat we willen voorkomen dat risicomanagement richting pure controle en beheersing gaat, zijn er nog een tweetal andere speerpunten die belangrijk zijn voor de volwassenheid van ons risicomanagement:

4. De doelgerichtheid van het risicomanagement;
5. Het (lijn-)eigenaarschap voor het uitvoeren van risicomanagement en voor de risico's zelf.

Risicomanagement is geen doel op zich, maar het is de bedoeling dat het de gemeente helpt om de maatschappelijke doelen te bereiken in een steeds veranderende wereld. Het is belangrijk om daarbij een goede balans te vinden tussen de moeite die het kost (tijd, middelen en kosten) en de voordelen die het oplevert.

Met de doelen centraal kiest gemeente Eemsdelta bewust hoe er met risico's wordt omgaan. De gemeente bepaalt zelf of risico's worden geaccepteerd, beheerst, vermeden of worden overgedragen aan anderen. Dit maakt de gemeente in staat om ofwel flexibel ofwel robuust te reageren.

Het is ook van belang dat risicomanagement niet iets is wat los staat, maar onderdeel uitmaakt van de normale werkprocessen. Elk doel heeft risico's en de eigenaren van deze doelen zullen met deze risico's om

¹ Martin van Staveren (auteur diverse boeken over modern, doelgericht risicomanagement)

moeten gaan. De eigenaren van de doelen zijn dus ook verantwoordelijk voor de omgang met risico's en dus over (de intensiteit van) het uitvoeren van het risicomanagement.

De doelstellingen van de gemeente zijn gericht op het zo doelmatig en doeltreffend uitvoeren van landelijk en eigen beleid. Hierbij is van belang dat onze gemeente goed functioneert en democratisch en financieel gezond is. Om dit mogelijk te maken stelt de gemeenteraad kaders en voorwaarden vast waarbinnen het college beleid moet uitvoeren. De raad is daarmee verantwoordelijk voor de kaders van het risicomanagement. Dit gaat in op de vraag wat onder risicomanagement wordt verstaan en het vaststellen van de algemene richtlijnen geven voor risicomanagement. De invulling van deze kaders in de daadwerkelijke uitvoering wordt door de eigenaren zelf (b.v. college, directie, management) bepaald. Hierdoor kan risicomanagement uiteindelijk per team, cluster of project anders worden ingevuld.

Als laatste punt en in overeenstemming met Artikel 11, lid c van het BBV dient men in de weerstandsparagraaf het beleid over de weerstandscapaciteit en de risico's aan te geven. In de ideale situatie biedt de omgang met risico's (en de borging van het risicoproces in de organisatie) de Raad het vertrouwen dat de organisatie in staat is om zijn doelstellingen binnen de gestelde kaders te bereiken en kan zij erop vertrouwen dat de bepaling van de weerstandscapaciteit en het totaal aan risico's toereikend is. Vertrouwen in het proces wat heeft geleid tot de identificatie en kwalificatie van de risico's, selectie van de beheersmaatregelen en dat de evaluatie waardoor steeds wordt toegewerkt naar een nog beter passend proces voor een goede omgang met onzekerheden binnen de weerstandscapaciteit van de gemeente.

6. Stap in duidelijkheid over de invulling van de paragraaf Weerstandsvermogen en Risicobeheersing.

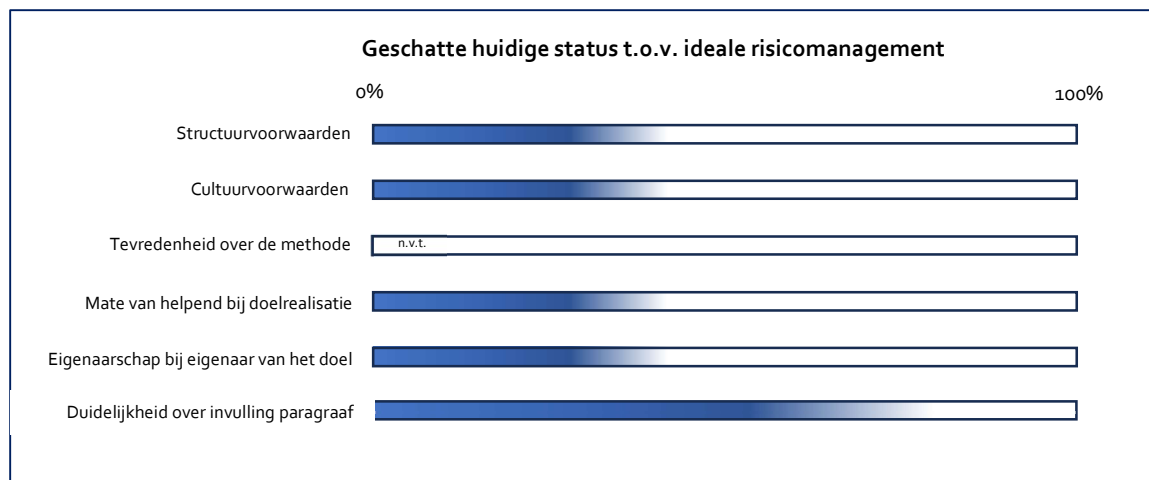
2.2 Huidige situatie

In Bijlage A is een nadere schatting te vinden waar gemeente Eemsdelta staat ten opzichte van de voorwaarden die hierboven zijn genoemd onder punten 1, 2 en 3. Het doel is hier niet om een exacte waarheid te geven, maar meer een startpunt dat ongeveer aangeeft waar de organisatie staat en om te kunnen onderbouwen wat een vervolgstap kan zijn. Hieronder is per punt een korte algemene samenvatting hun huidige status in de organisatie gegeven.

1. Helpende voorwaarden in de structuur van de organisatie:
De voorwaarden zijn veelal impliciet aanwezig, maar nog niet expliciet beschreven of vastgesteld (bijvoorbeeld in een Nota Risicomanagement).
2. Helpende voorwaarden in de cultuur van de organisatie:
Begrippen die in de voorwaarden worden genoemd (zoals risicoperceptie en risicohouding) zijn nog vrij onbekend in de organisatie en gesprekken erover zijn vandaar ook niet gangbaar.
3. Helpende voorwaarden ten aanzien van de methode voor risicomanagement:
Op dit moment is er geen organisatiebrede methode. De voorwaarden zijn op dit moment dan ook niet van toepassing.
4. De doelgerichtheid van het risicomanagement:
Risicomanagement wordt nog relatief weinig als hulpmiddel ingezet. Waar het wordt ingezet is het vaak meer een aparte exercitie dan dat het geïntegreerd is in de werkprocessen.
5. Het (lijn-)eigenaarschap voor het uitvoeren van risicomanagement en voor de risico's zelf:
Aangezien er nog relatief weinig afspraken zijn over wat risicomanagement is en wat (gemandateerd) van elkaar wordt verwacht op het gebied van risicomanagement is het niet voldoende bekend wat hier precies mee wordt bedoeld. Er is zeker eigenaarschap, want de eigenaren van doelen hebben altijd te maken met risico's. Dit is alleen iets anders dan het hebben van regie over welke expliciete keuzes op risicomanagementgebied worden genomen door de doe-eigenaren.
6. Duidelijkheid over de invulling van de paragraaf Weerstandsvermogen en Risicobeheersing
Jaarlijks wordt in de paragraaf weerstandvermogen in de begroting ingegaan op de uitgangspunten rond het gewenste en het beschikbare weerstandsvermogen. Het beleid kan

worden verduidelijkt. Ook ten aanzien van welke risico's zullen worden opgenomen in de paragraaf Weerstandsvermogen en hoe kwalificatie van deze risico's tot stand is gekomen.

Onderstaand is grafische weergegeven hoe het risicomanagement zich op peildatum 1 januari 2025 verhoudt ten opzichte van de geschetste ideale situatie uit paragraaf 2.1.



Figuur 11: Grafische weergave van huidige risicovolwassenheid binnen gemeente Eemsdelta.

2.3 Beoogde situatie

De uiteindelijk te bereiken omgang met risico's is toegelicht in paragraaf 2.1. Maar zoals te concluderen uit paragraaf 2.2 is de gemeente daar nu nog niet. De beoogde situatie geeft de eerste stap weer tot het komen tot een passende omgang met risico's. Om uiteindelijk te komen tot de ideale situatie zal dit beleid na invoering moeten worden geëvalueerd en eventueel moeten worden aangepast. Hoe dat eruitziet, valt nu nog niet te zeggen; de enige manier is de ontwikkelaanpak. Het is namelijk onmogelijk om nu al aan te geven hoe de perfecte en ideale omgang met risico's er voor gemeente Eemsdelta er in de praktijk uit ziet. En daarnaast verandert onze gemeente zelf ook. Het zou best kunnen dat vandaag iets wordt bedacht en het over een paar jaar volledig achterhaald is. Er is dus te accepteren dat we onderweg soms een 'verkeerde' afslag nemen (met beleid wat in de praktijk toch niet zo goed helpt, of wat te veel werk vraagt en te weinig oplevert in relatie tot de doelen). Het is de bedoeling dat daar open mee wordt omgegaan, dat er regelmatig wordt geëvalueerd en eventueel wordt bijgestuurd. Een goed startpunt vanuit de ontwikkelaanpak is om te beginnen met een kleine stap en na de invoering van die stap te kijken wat dat oplevert en wat de volgende stap kan zijn.

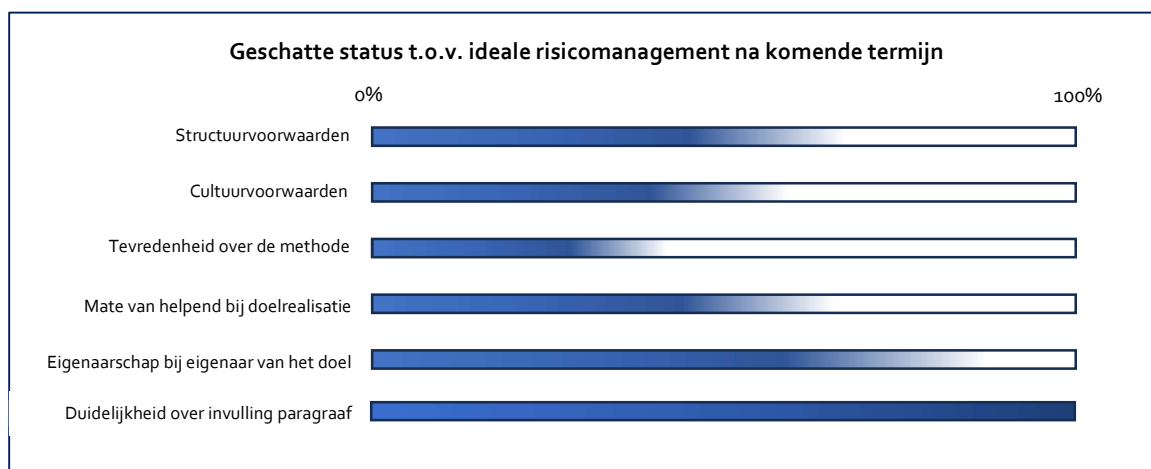
Gemeente Eemsdelta heeft te maken met verschillende verander- en ontwikkelopgaven tegelijkertijd. Het is daarom ook effectiever om geen grote stappen van de organisatie te vragen, maar daarbij wel erop toe te zien dat er wel stappen worden genomen. De focus om het volgende voor te stellen is om eerste stappen te nemen die relatief weinig inspanning kosten, maar wel zorgen voor een groot positief effect. Hieronder is per punt een samenvatting gegeven van de voorgestelde acties (uitgebreider te vinden in Bijlage o).

1. Stap in helpende voorwaarden in de structuur van de organisatie:
In deze Nota Risicomanagement en Weerstandsvermogen worden o.a. rollen, taken en verantwoordelijkheden vastgesteld en wordt aangegeven wat onder risicomanagement wordt verstaan.
2. Stap in helpende voorwaarden in de cultuur van de organisatie:
Door het vaststellen van kerndefinities ten aanzien van risicomanagement wordt duidelijkheid gegeven wat wij binnen Eemsdelta hieronder verstaan.
3. Stap in helpende voorwaarden ten aanzien van de methode:
Door een methode van risicomanagement (het volgen van ofwel drie ofwel zes processtappen) vast te stellen, heeft de organisatie duidelijkheid over de methodiek en wordt deze uniform.
4. Stap in doelgerichtheid van het risicomanagement:

Het vaststellen van de kerndefinitie van 'risico' (een onzekere gebeurtenis met oorzaken, een kans van optreden en effecten op doelstellingen) maakt dat een risico zonder bijbehorende doelstelling geen risico is.

5. Stap in (lijn-)eigenaarschap voor het uitvoeren van risicomanagement en voor de risico's zelf:
Dit voorliggende overkoepelende beleid is gebaseerd op principes en geeft geen uitvoeringsrichtlijnen. Het eigenaarschap voor de (wijze en mate van) uitvoering van risicomanagement ligt daardoor bij de (gemandateerd) doeleigenaren zelf. Met eigenaarschap komen ook bepaalde verantwoordelijkheden voor de doeleigenaren, zoals bijvoorbeeld: het concreet genoeg maken van doelstellingen en aangeven waar ruimte zit en bijvoorbeeld het aangeven wanneer hij/zij op de hoogte wil worden gehouden van mogelijke risico's. Overkoepelend is het aan het college om uitvoeringsrichtlijnen voor bijvoorbeeld projectrisicomanagement of organisatie risicomanagement op- en vast te stellen en te evalueren of deze voldoende passend zijn. Want niet passende, of onvoldoende gebruikte uitvoeringsregels, zijn niet helpende 'papierene tijgers' waar gemeente Eemdelta voor wil waken.
7. Stap in duidelijkheid over de invulling van de paragraaf Weerstandsvermogen en Risicobeheersing
Stappen 1 t/m 5 zijn helpend in het scheppen van duidelijkheid over definities en het beleid omtrent risico's. Het bieden van duidelijkheid ten aanzien van de omgang met de risico's in de paragraaf Weerstandsvermogen en Risicobeheersing en wat er wordt meegenomen in het berekenen van de Weerstandscapaciteit is een van de doelstellingen.

Onderstaand is grafisch weergegeven hoe het risicomanagement zich na het uitvoeren van bovenstaande stappen zal verhouden ten opzichte van de geschetste ideale situatie uit paragraaf 2.1. Als bovenstaande stappen zijn genomen en geïmplementeerd zal geëvalueerd worden welke vervolgstappen zijn gewenst om te komen tot een verdere volwassenheid van risicomanagement binnen onze organisatie.



Figuur 2: Grafische weergave van waar gemeente Eemdelta ongeveer zal staan op het gebied van risicovolwassenheid na implementatie van de kaders uit voorliggende nota.

3 Doelgericht Risicomanagementbeleid

In dit hoofdstuk worden algemene kaders voorgesteld voor doelgericht risicomanagement passend bij de stap bepaald in Paragraaf 2.3. In Paragraaf 3.1 wordt duiding gegeven aan de belangrijkste begrippen voor doelgericht risicomanagement en wordt aangegeven wat in onze organisatie wordt bedoeld met 'risicomanagement'. Paragraaf 3.2 gaat in op de te gebruiken organisatiebrede processtappen voor het doorlopen van de risicomanagementcyclus met eventueel een kortere (DOD-)variant voor dagelijks- of taakgericht gebruik. Paragraaf 3.4 geeft invulling aan rollen, taken en verantwoordelijkheden rondom risicomanagement. Hierbij geldt – overeenkomstig met de organisatiefilosofie – dat het eigenaarschap voor de uitvoering van het risicomanagement bij de lijnorganisatie zelf ligt en overeenkomstig is gemandateerd met de verdeling van de hiërarchie in strategische, tactische en operationele doelen in onze organisatie.

3.1 Risicomanagementbegrippen

In deze paragraaf worden werkdefinities voor belangrijke kernbegrippen voor doelgericht risicomanagement vastgesteld. Waar deze begrippen ingrijpen op al bestaand beleid zal in de uitvoeringsrichtlijnen in worden gegaan op het integreren van definities die overlappen. Dit gaat om begrippen als: kanttekeningen, effecten, en risicogestuurd onderhoud. Het is belangrijk dat ook deze begrippen aansluiten op doelgerichtheid.²

Onzekerheid: alles waarvan niet 100% zeker is of het gaat gebeuren of dat iets écht zo is.

Risico: een onzekere gebeurtenis met oorzaken, een kans van optreden en effecten op doelstellingen.

Risicoperceptie: de unieke wijze waarop een persoon een risico ziet.

Risicohouding: het gedrag wat men kiest op basis van zijn/haar interpretatie en risicoperceptie.

Risicobereidheid: acceptabele ondergrens van doelstellingen.

Risicomanagement: doelgericht, expliciet, gestructureerd, communicerend en continu omgaan met risico's.

Succesgestuurd werken: het (routinematig en regelmatig) toepassen van zes algemene risicoprocesstappen in werkprocessen.

3.1.1 Onzekerheid

"De enige zekerheid in het leven is de onzekerheid zelf" Heraclitus

Dit betekent dat iedereen in het leven omgaat met onzekerheden en veranderingen en dat niets zeker is. Het is een gegeven waar iedereen mee om zal moeten gaan. Hoe goed we als individu tegen onzekerheid kunnen verschilt onderling, maar over het algemeen willen we onzekerheid graag vermijden en/of verkleinen. Ofwel we zoeken naar zekerheid. Het is echter niet altijd mogelijk om onzekerheid te verkleinen en het kost vaak wel veel geld.

Voorbeelden van (pogingen in) het verkleinen van onzekerheid:

1. Een studie naar de mogelijke effecten in de omgeving op de bouw van een nieuwe wijk;
2. Een onderbouwde prognose van de inkomsten uit bouwleges voor de komende vier jaar in de begroting;
3. Het uitzetten van sonderingen om de draagkracht van de bodem voor het nieuwe gemeentehuis te berekenen.

² De meeste definities zijn herleid uit documentatie van Martin van Staveren (o.a. Risicogestuurd werken in de Praktijk). De risicodefinitie is in overeenstemming met die van NEN-ISO 31000 Richtlijn voor Risicomanagement en in lijn met de handreiking 'Risicobeheersing voor Raadsleden' van de VNG.

Het begrip *onzekerheid* is een belangrijk begrip in de omgang met risico's omdat het verkleinen van onzekerheid vaak geld of moeite kost. Het is belangrijk om daar bewust mee om te gaan. *Onzekerheid* is gedefinieerd als: alles waarvan niet 100% zeker is of het gaat gebeuren of dat iets écht zo is.

3.1.2 *Risico*

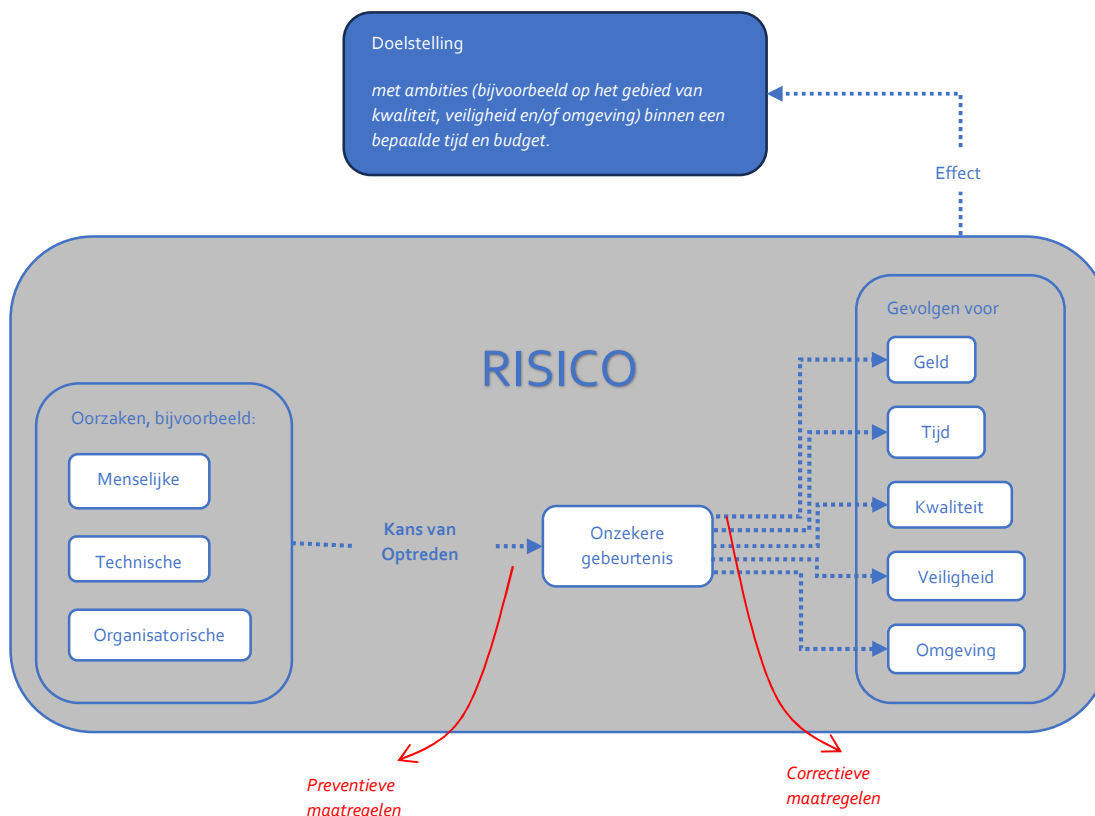
Een *risico* is een onzekere gebeurtenis met oorzaken, een kans van optreden en effecten op doelstellingen. Deze definitie bestaat uit de volgende onderdelen:

1. Onzekere gebeurtenis (zie hierboven voor de werkdefinitie van 'onzeker').
2. Een risico heeft altijd een of meerdere oorzaken die vaak met elkaar samenhangen en van technische, menselijke of organisatorische aard zijn.
3. Elk risico heeft een kans (in de zin van 'waarschijnlijkheid') van optreden.
4. Wanneer een risico optreedt heeft dit altijd (negatieve óf positieve) gevolgen voor de doelstellingen die worden bekeken. Er zijn bijvoorbeeld effecten op tijd, geld, veiligheid, kwaliteit en reputatie voor de organisatie-, project- of programma doelstellingen.

Een belangrijk verschil tussen *onzekerheid* en *risico* is dat een risico een impact heeft op een doelstelling en een *onzekerheid* gewoon iets is wat niet zeker is. Bijvoorbeeld: of het volgende maand 's avonds regent is (nu nog) onbekend en daardoor onzeker. Deze onzekerheid maakt het geen risico. Maar met een doelstelling om dan een droge en gezellige feestavond te houden, wordt de regen wel een risico. 'Het regenen' is een onzekere gebeurtenis met oorzaken, een kans van optreden en effecten op doelstellingen.

Deze definitie geeft ook aan dat iets wat 'wel zeker' is, geen risico is. Een 'zekere gebeurtenis met (oorzaken en) een effect op de doelstellingen' is namelijk een 'probleem'. 'Krapte op de arbeidsmarkt' wordt vaak als risico aangegeven bij de invulling van vacatures, of het behalen van projectdoelstellingen, maar aangezien deze krapte er op dit moment (eind 2024) is, is dit een omstandigheid waar je mee om moet gaan in het uitzetten van je doelstellingen en niet iets waar bij je een keuze hebt in het wel of niet accepteren van het 'niet optreden ervan'.

Het voordeel van het 'opknippen' van een (negatief) risico in deze onderdelen is dat er verschillende keuzes zijn in de omgang met een risico. Zo zijn er maatregelen te bedenken die de kans van optreden omlaag brengen, maar ook maatregelen die zich richten op het beperken van de gevolgen.



Figuur 3 Grafische weergave van de risicodefinitie.

3.1.3 Risicoperceptie en risicohouding

Risicoperceptie is de unieke wijze waarop een persoon een risico ziet. Verschillende personen kunnen dezelfde informatie verschillend inschatten voor wat betreft de risico's. Dit betekent ook dat wanneer je risico's inschat jij dat waarschijnlijk anders doet dan iemand anders.

Uiteindelijk gaat het niet om 'goed' of 'fout' bij het interpreteren van risico's, maar om het gesprek wat je erover hebt, waardoor je je oordeel eventueel kunt bijstellen of beter bevestigd. Voor de kwaliteit van het inschatten van de risico's is het noodzakelijk diversiteit te benutten en anderen te betrekken bij het inventariseren en op waarde schatten van risico's. Het is zeker zinvol om die personen te betrekken op wie het risico mogelijk van invloed kan zijn. Dit sluit ook aan op het gemeentelijk beleid op het gebied van participatie en gebiedsgericht werken.

De *risicohouding* is het gedrag wat men kiest op basis van zijn/haar interpretatie en risicoperceptie. Ook de risicohouding kan per persoon, en dus ook per organisatie, variëren van 'alle negatieve risico's koste wat kost vermijden' tot juist het bewust opzoeken van risico's (*thrillseekers*).

De eigenaar van de doelstelling is degene die uiteindelijk, na alle voor hem of haar relevante risicopercepties gehoord te hebben, kiest welke risicohouding hij/zij wil nemen ten aanzien van die doelstellingen. Het is goed mogelijk dat een doelstelling wel erg ambitieus blijkt en deze naar beneden wordt bijgesteld.

3.1.4 Risicomanagement

'Ik doe mijn hele leven al aan risicomanagement. Ik draag mijn autogordel altijd!' Het is waar dat je al je hele leven omgaat met risico's (en onzekerheid), maar dit is niet wat wordt verstaan onder *risicomanagement*. *Risicomanagement* is het doelgericht, expliciet, gestructureerd, communicerend en continu omgaan met risico's.

Doelgericht

Het enige doel van risicomanagement is het realiseren van doelstellingen gegeven onzekerheid. Hoe risicomanagement wordt uitgevoerd moet dan ook zijn gericht op het zo goed mogelijk gericht zijn op doelstellingen.

Expliciet

Het moet voor de lezer van een risicoverslag duidelijk zijn welke risico's of onzekerheden een invloed kunnen hebben op de doelstellingen. Hiervoor is het nodig dat deze volledig en eenduidig worden beschreven, bijvoorbeeld in een risicodossier.

Gestructureerd

Voor de omgang met risico's wordt gebruik gemaakt van vooraf gekozen risicoprocesstappen, die in paragraaf 3.2 worden verduidelijkt. Het af en toe noemen van 'wat risico's' zonder het volgen van een vooraf bepaald proces is wel omgaan met risico's, maar geen risicomanagement.

Communicerend

Voor helpend risicomanagement is communicatie kan men niet zonder gesprekken. Omdat percepties verschillen volstaat het niet om 'in je eentje' aan risicomanagement te doen. Om te komen tot een strategie die het beste past bij de doelstellingen en de risicohouding van de betrokken partijen is het zinvol om alle voor het risico belanghebbende personen te betrekken bij het inventariseren en interpreteren van risico's.

Continu

Risicomanagement is een cyclisch proces wat periodiek wordt doorlopen en pas eindigt bij het behalen van de doelstelling. Dit komt omdat de wereld verandert waarbij doelstellingen en percepties vaak mee veranderen. Wanneer je eenmalig in het begin van je project een risicodossier opstelt met bijbehorende beheersmaatregelen, is de kans groot dat je er al na een paar maanden niets meer aan hebt.

3.1.5 Succesgestuurd werken

Succesgestuurd werken is het (routinematig en regelmatig) toepassen van zes algemene risicoprocesstappen (zie Paragraaf 3.2) in werkprocessen. De toepassing van succesgestuurd werken op de processen maakt dat je als organisatie regelmatig en routinematig je processen evalueert op het voldoen aan de doelstelling van het proces, de omgang met risico's die men in het proces beoogt en daarnaast evalueert of de beheersmaatregelen in verhouding zijn.

Het routinematig en regelmatig toepassen van de zes algemene risicoprocesstappen in werkprocessen zorgt er uiteindelijk voor dat je zo dicht mogelijk bij een optimale omgang met onzekerheden voor doelbereiking voor jouw organisatie komt.

3.2 De zes stappen van het risicomanagementproces

Iedereen in de organisatie heeft impliciet of expliciet te maken met werkprocessen: aan elkaar gerelateerde activiteiten die in een bepaalde volgorde worden uitgevoerd om werkdoelstellingen te behalen. Het werkproces voor het uitvoeren van risicomanagement bestaat uit zes processtappen, genoemd in de tweede kolom van tabel 1. Deze zes processtappen kunnen worden gebruikt op alle doelstellingen van een organisatie en zorgen op elk niveau (proces, programma, project en/of taak) voor een gestructureerde omgang met risico's. In het kwaliteitsmanagement wordt vaak met de Demingcyclus gewerkt (Plan-Do-Check-Act) om tot continu verbeteren te komen. In voorgenoemde tabel is in kolom vier de verhouding tussen het risicomanagementproces en de processtappen van de Demingcyclus weergegeven. In de volgende paragrafen wordt kort per processtap invulling gegeven aan de bedoeling van de processtappen.

Tabel 1 De zes risicoprocesstappen in relatie tot de Demingcyclus een verkorte versie van het risicomanagementproces

Nr.	Activiteit		Fase in Demingcyclus	Doel? Onzeker? Doen? (DOD-vragen)
1	Bepalen van doelen		Plan	Wat is je doel, voor wie?
2	Risico's identificeren			Was daarbij onzeker en voor wie?
3	Risico's classificeren			
4	Risico's beheersen	a. Maatregelen identificeren en selecteren	Do	Wat staat ons te doen?
		b. Maatregelen uitvoeren		
5	Maatregelen evalueren en eventueel bijsturen	a. Maatregelen evalueren	Check	
		b. Aanvullende maatregelen en/of doelstellingen aanpassen	Act	
6	Risicoinformatie (risicodossier) overdragen			

3.2.1 Doelen bepalen en risicobereidheid

Een risico heeft betrekking op doelstellingen en de doelstelling van risicomanagement is om dat doel te helpen realiseren: de eerste stap is dan ook het concreet maken van die doelstellingen. Denk hier aan doelstellingen in de breedste zin, ook randvoorwaardelijkheden horen hierbij (bijvoorbeeld het voldoen aan wettelijke bepalingen).

Hoe concreter de doelstelling hoe makkelijker het is om in de risico-identificatiefase te identificeren wat ervoor zou kunnen zorgen dat dit doel niet wordt gehaald. Wat daarin helpt is het aangeven van een marge over deze doelstelling; een onder- en/of bovengrens waarbinnen de doelstelling als 'gehaald' zal worden aangemerkt. Dit wordt ook wel 'risicobereidheid' genoemd. Het aangeven van de risicobereidheid zal niet alleen leiden tot het bijhouden van een kleiner risicodossier (minder risico's), het dossier zal ook gevuld zijn met relevantere risico's. Wanneer er sprake is van mandatering van doelen is de opdrachtgever degene die gaat over het aangeven van deze marges.

Overigens kan een concrete en heldere doelstelling zelfs worden gezien als een eerste risicobeheersmaatregel, omdat dit ruis voorkomt in de realisatie van de doelstelling.

3.2.2 Risico's identificeren

Deze stap gaat (in de negatieve variant van risico's) over het vormen van een antwoord op de vraag: welke situaties of gebeurtenissen zouden ervoor kunnen zorgen dat men onder de ondergrens (risicobereidheid) van de doelstellingen uitkomt? Het helpt om deze vraag in twee delen onder te verdelen:

1. Welke situaties of gebeurtenissen leiden ertoe dat de ondergrens van de doelstelling niet wordt gehaald?
2. Welke daarvan zijn eigenlijk zekerheden?

Wat overblijft zijn de onzekere gebeurtenissen met een impact op de doelstelling, ofwel risico's. Wanneer er bij vraag 2 'zekerheden' zijn weggestreept betekent dat dat er op dit moment situaties of gebeurtenissen spelen met een gegarandeerd effect op de doelstelling. Dit zijn problemen waarvan je het oplossen mee zult moeten nemen in de activiteiten om de doelstelling te behalen, of waardoor je de doelstelling aan zult moeten passen en de risicoprocesstappen weer opnieuw uitvoert.

Het is trouwens niet vreemd om tijdens het uitvoeren van de risicoprocesstappen het proces weer opnieuw te starten en de doelstelling te herijken. Zo kan het bijvoorbeeld ook zijn dat er een onzekerheid wordt genoemd zonder relatie met de concreet gemaakte doelstelling. Wanneer deze onzekerheid wel relevant blijkt, zal de doelstelling op dit vlak moeten worden aangevuld. Wanneer de relatie van de onzekerheid met de doelstelling niet kan worden gevonden, heeft het geen effect op de doelstelling en is het dus ook niet iets om rekening mee te houden.

3.2.3 Risico's classificeren

Het classificeren van risico's betekent het gezamenlijk komen tot een inschatting of berekening van de kans van optreden en de grootte van de effecten op de doelstellingen. Vaak wordt gebruik gemaakt van kans- en gevolgklassen (voor tijd, geld, kwaliteit, etc.). Het komen tot een gedragen beeld ten aanzien van de te bespreken risico's met alle voor het risico relevante partijen waarbij alle verschillende *risicopercepties* aan bod komen is iets wat lang kan duren. Vandaar dat het loont om bij risicoprocesstap 1 een duidelijke ondergrens van de doelstelling te bepalen en alleen relevante risico's te classificeren.

Het proces van het analyseren van een risico wordt aangeduid als risicoanalyse. Dit begrip kan echter soms voor verwarring zorgen. In de risico-inventarisatie (processtap 2) wordt een lijst met risico's opgesteld. In de volgende stap, classificeren, wordt verder onderzocht hoe een risico kan optreden, wat de kans is dat dit gebeurt en wat de gevolgen zouden kunnen zijn. Hoe beter dit inzicht, hoe effectiever je maatregelen kunt nemen om het risico te beheersen.

Bij risicoanalyse wordt doorgaans bedoeld dat je één specifiek risico onderzoekt nadat het als zodanig is geïdentificeerd. In een risicodossier vind je vaak een lijst met alle geanalyseerde risico's, maar de informatieoverdracht van deze risicoanalyse zelf valt buiten de analyse van de risico's.

Het grote verschil met risicomanagement is dat risicoanalyse meestal een eenmalige actie is. Het geeft inzicht in de risico's op een bepaald moment in de tijd met betrekking tot een specifieke doelstelling. Risicomanagement daarentegen is een doorlopend proces, waarbij alle zes risicomanagementstappen gestructureerd en periodiek worden uitgevoerd. Dit proces omvat ook de evaluatie van de genomen maatregelen: of ze worden uitgevoerd, of ze effectief zijn in het beperken van risico's, en of ze eventueel aangepast moeten worden.

In kortere zin: risicoanalyse gaat om het onderzoeken van een risico door het uit elkaar te halen in oorzaken, kansen en gevolgen, terwijl risicomanagement het bredere, continue proces is van het beheren van risico's door het gehele risicoproces heen.

*Risicoanalyse: het analyseren van een risico door het uiteenrafelen van een onzekere gebeurtenis in oorzaken, kansen van optreden en gevolgen.*³

3.2.4 Risico's beheersen

Het is de bedoeling dat de uitvoering van beheersmaatregelen meer oplevert in geld, tijd en/of rust dan dat beheersmaatregelen (in tijd, geld en moeite) kosten om ze uit te voeren. *Preventieve* maatregelen zijn erop gericht om te voorkomen dat een risico optreedt. Deze maatregelen kosten altijd geld, tijd en moeite, maar het kan zijn dat die moeite voor niets is. *Correctieve* maatregelen zijn maatregelen die je pas inzet wanneer het risico daadwerkelijk optreedt. Het kost mogelijk 'wat geld en tijd' om deze maatregelen van tevoren te bedenken, maar de daadwerkelijke kosten voor het ten uitvoer brengen van de maatregelen treden pas op wanneer het risico zich daadwerkelijk manifesteert.

Wel zorgen correctieve maatregelen ervoor dat er snel tussen het optreden van het risico en het beperken van de gevolgen kan worden geschakeld. 'Wanneer er brand ontstaat en je gaat dan pas nadenken over wie daar wat mee gaat doen en welke oplossingen er zijn, gaat waardevolle tijd om actie te ondernemen verloren'. Er is dus zeker een verschil tussen het risico volledig accepteren en het van tevoren nadenken over het beheersen van de gevolgen.

Wat verder belangrijk is om mee te nemen in de afweging van beheersmaatregelen is of de beheersmaatregelen ervoor kunnen zorgen dat de onzekerheid daadwerkelijk afneemt, of dat het gaat om bronnen van onzekerheid die (uiteindelijk) niet kunnen worden weggenomen (zie ook Paragraaf 3.1).

Voor de beheersing van risico zijn de volgende keuzes (vaak) een optie:

1. Met preventieve beheersmaatregelen de kans van optreden omlaag te brengen;
2. Met correctieve beheersmaatregelen de gevolgen voor de doelstelling te beperken;
3. Met een verzekering de financiële gevolgen van het risico te beperken (aan andere gevolgen wordt niets gedaan);
4. Het accepteren van de kans dat het risico optreedt en wanneer het optreedt te kijken of je wat aan de gevolgen wilt doen;
5. Het volledig vermijden van het risico door de kans dat het risico optreedt tot nul te brengen (=kiezen voor zekerheid). Dit vergt waarschijnlijk vergaande maatregelen om alsnog je doel te halen of het kiezen voor een compleet ander doel.

Natuurlijk zijn deze keuzes (behalve voor nr. 3) er ook voor positieve risico's (kansen) en kan er ook een combinatie van verschillende beheersmaatregelen worden gezocht. Bij positieve risico's kijkt men welke maatregelen in kunnen worden gezet om de kans dat het risico optreedt omhoog te brengen of de gevolgen te vergroten.

Na het bepalen van de risicobeheersmaatregelen kan het zijn dat er nog een *restrisico* (of *netto risico*) overblijft. Afhankelijk van de risicopercepties en -houdingen van de betrokkenen kan worden bepaald of dit acceptabel is. Zo niet, kan het betekenen dat de doelstelling (wederom) wordt bijgesteld of dat er andere vergaande keuzes worden gemaakt die zo'n risico tot een acceptabel niveau brengen.

Beheersmaatregelen waarvan wordt besloten om ze daadwerkelijk uit te voeren, worden ingepland als werkdoelstellingen en zijn vormen net zo goed een onderdeel van de uitvoering als de werkzaamheden die sowieso noodzakelijk werden geacht voor het behalen van de doelstelling.

3.2.5 Risicobeheersmaatregelen evalueren en eventueel bijsturen

Aangezien het de bedoeling is dat beheersmaatregelen opleveren waarvoor ze zijn bedoeld, is de volgende stap in het risicomanagementproces het evalueren van de effectiviteit van de beoogde beheersing. Ondanks dat ze zijn opgenomen in de normale planning van de werkzaamheden, heeft het ook nut om als eerst te

³ Martin van Staveren, Risicogestuurd werken in de praktijk, blz. 137

bekijken of de maatregelen wel (in voldoende mate) zijn opgepakt. En zo ja, of het effect van de maatregelen inderdaad zo is als beoogt of dat aanvullende maatregelen noodzakelijk zijn.

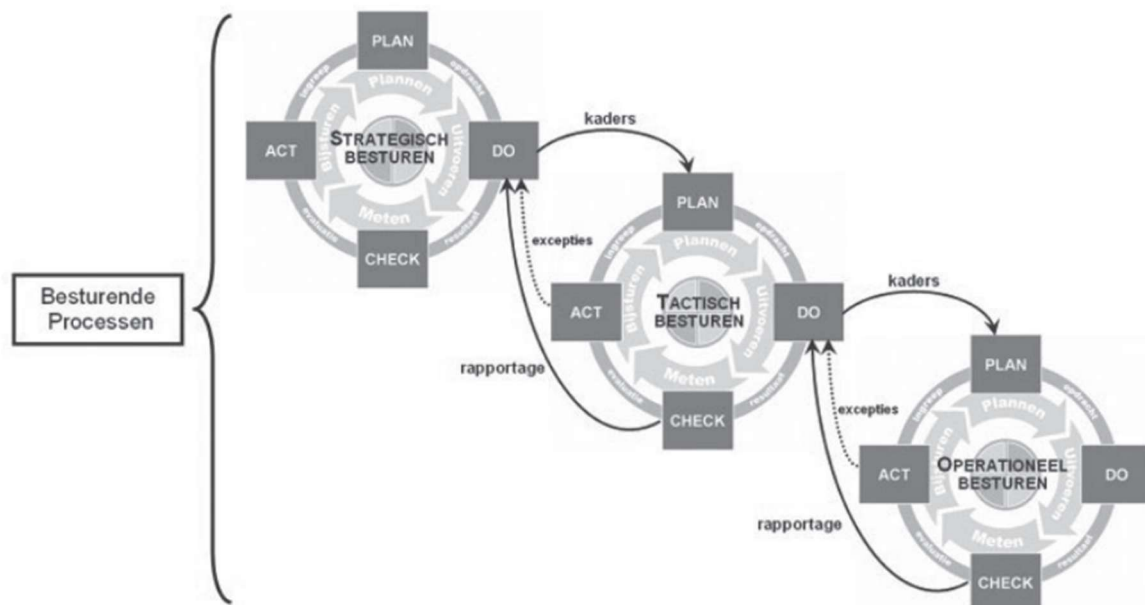
Het zou ook kunnen dat risico's zijn opgetreden die niet waren voorzien in de eerste processtappen. Het is dan goed om te evalueren of het risicomanagementproces voldoende effectief is geweest. Een conclusie kan zijn om ervoor te kiezen de risicoprocesstappen in het vervolg vaker of grondiger te doorlopen of om meer belanghebbenden te betrekken bij de processtappen. Maar ook die maatregel kost tijd en moeite, waar men in het licht van de niet voorziene opgetreden risico's een keuze heeft te maken in de effectiviteit ervan.

3.2.6 Overdracht van risico-informatie

De verantwoordelijkheid voor risicomanagement is afgestemd op de verdeling in drie niveaus binnen de organisatie: strategisch, tactisch en operationeel. In een ideale situatie dragen de operationele doelstellingen bij aan het realiseren van de tactische doelstellingen, die op hun beurt weer ondersteunen bij het behalen van strategische doelen. Dit proces moet echter regelmatig worden gecontroleerd om te waarborgen dat alle niveaus op elkaar blijven aansluiten.

De eigenaar van een tactische doelstelling bepaalt welke operationele doelen hiervoor nodig zijn en welke partijen (intern of extern) hierbij worden betrokken. Deze eigenaar beslist ook hoe vaak en welke risicorapportages hij/zij ontvangt. Wanneer de risicobereidheid in overleg goed is afgestemd met deze opdrachtgever, geeft dit nuttige informatie over de risico's en maatregelen. De status van de risico's en beheersmaatregelen waardoor deze ondergrens (risicobereidheid) niet zal worden gehaald, levert nuttige informatie op voor de verwachting om ook de tactische doelstellingen te behalen. Zo wordt inzichtelijk of de doelen haalbaar blijven.

Door deze informatie heeft de tactische eigenaar zicht op de voortgang van de doelstellingen, kan hij/zij het risicomanagementproces effectief uitvoeren en indien nodig tijdig bijsturen. Een soortgelijke informatiestructuur geldt ook tussen strategische en tactische eigenaren van doelstellingen, om samenhang en consistentie in het behalen van doelen te waarborgen (zie ook Figuur 4).



Figuur 4 Cyclisch managementproces waarin strategisch, tactisch en operationeel besturen elkaar opvolgen via de PDCA-methodiek (Plan, Do, Check, Act), waarbij strategische kaders naar lagere niveaus worden doorgegeven en (risico-)rapportages en uitzonderingen terug naar hogere niveaus worden gerapporteerd voor continue afstemming en verbetering. [\[De-paarse-krokodil-Tineke-Visser-kopie.pdf\]](#)

3.3 Risicomanagementproces: korte (dagelijkse) routine met DOD

In de basis zijn er altijd doelstellingen, onzekerheden die de doelen van de gemeente beïnvloeden en wordt hier een bepaalde omgang voor gekozen. De doelen kunnen van verschillende orde zijn, bijvoorbeeld: jaardoelen, begrotingsdoelen, project- of programmadoelen, maar ook taakdoelstellingen, overlegdoelen of persoonlijke werkdoelstellingen.

Bij gemeente Eemsdelta wordt resultaatgericht gewerkt. Bij al het werk wat wordt uitgevoerd wordt gewerkt naar het beoogde (doel). Voor de dagelijkse taken en werkzaamheden is het doorlopen van de risicomanagementprocesstappen erg uitgebreid. Het is het ook mogelijk om het proces te versimpelen en te beperken tot een drietal DOD-vragen:

1. Wat is het *doel*?
 - a. Eventueel aangevuld met de *risicobereidheid*: wat is onze ondergrens van tevredenheid?
2. Wat is daarbij *onzeker*?
 - a. Negatieve kant: wat zou ervoor kunnen zorgen dat dat doel NIET wordt bereikt?
 - b. Positieve kant: wat zou ervoor kunnen zorgen dat dat doel nog sneller, nog beter, nog goedkoper wordt bereikt?
3. Wat staat ons daarin te *doen*?
 - a. Wat zijn opties om hier iets aan te doen en wie zou dat kunnen doen?
 - b. Wat wordt de keuze?

In werksessies t.a.v. strategische doelstellingen of projectdoelstellingen zijn dit ook vragen die overzicht brengen. Zo wordt voor alle aanwezigen duidelijk welk resultaat er precies wordt beoogd, wat hierin onzekerheden zijn en hoe vervolgens wordt gekozen om hiermee om te gaan.

3.4 Integratie in P&C-Cyclus

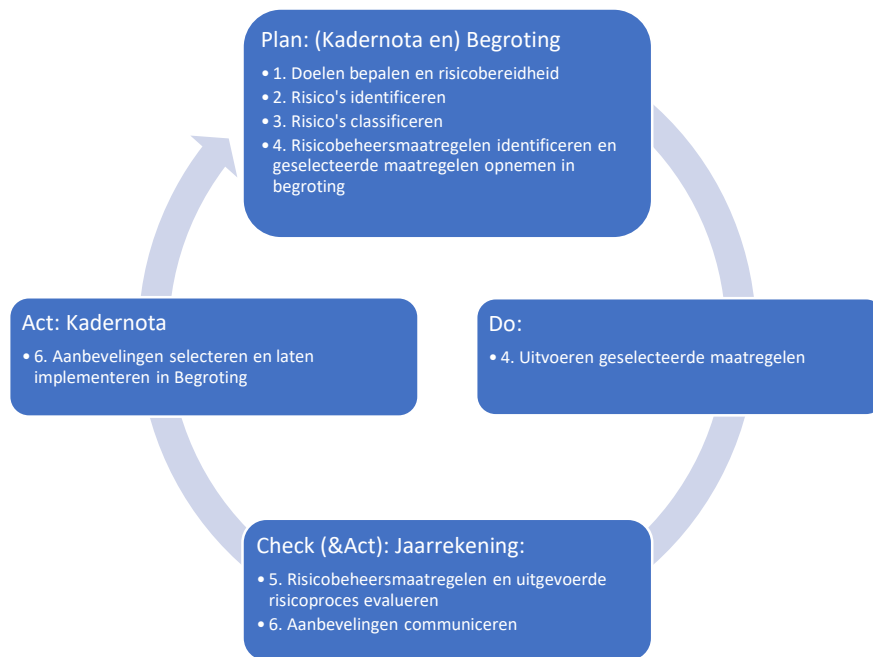
De doelstelling van de Planning & Controlcyclus (P&C-cyclus) is:

1. Sturing: Zorgen dat gemeentelijke doelen en beleidsplannen effectief en efficiënt worden gerealiseerd.
2. Beheersing: Het bewaken van financiën en prestaties om binnen de gestelde kaders te blijven.
3. Verantwoording: Transparantie bieden aan de gemeenteraad en inwoners over beleidsresultaten en besteding van middelen.
4. Bijsturing: Tijdig signaleren van knelpunten en waar nodig beleid of uitvoering aanpassen.
5. Leren en verbeteren: Op basis van evaluaties continu verbeteren van beleid en processen.

Deze doelstellingen helpen de gemeenteraad om haar kaderstellende en controlerende rol goed uit te voeren en zorgen ervoor dat publieke middelen doelmatig en rechtmatig worden ingezet. Hiervoor levert de organisatie jaarlijks meerdere documenten aan de Raad. De P&C-cyclus van Eemsdelta bestaat uit de volgende onderdelen:

1. Kadernota
2. Begroting
3. Twee tussentijdse rapportages incl. overheveling budgetten
4. Jaarstukken (jaarrekening en jaarverslag)

De risicoprocesstappen zijn om de voorgestelde manier al geschikt voor implementatie en inpassing in de huidige P&C-cyclus.



Figuur 5 De zes risicoprocesstappen geïntegreerd met de P&C-cyclus

3.4.1 Risicomanagement en weerstandsvermogen

Het weerstandsvermogen bestaat uit de relatie tussen de weerstandscapaciteit en een financiële vertaling van de gevolgen van aanwezige risico's. Het weerstandsvermogen geeft aan in welke mate de organisatie in staat is om financiële tegenvallers op te vangen. Onder weerstandscapaciteit verstaat het BBV de middelen en mogelijkheden waarover de organisatie beschikt of kan beschikken om niet begrote kosten te dekken.

Weerstandscapaciteit: de (financiële) middelen en mogelijkheden waarover de organisatie beschikt of kan beschikken om niet begrote kosten te dekken.

Een *risico* is (in Paragraaf 3.1) gedefinieerd als een onzekere gebeurtenis met een kans van optreden, oorzaken en effecten op doelstellingen. Aangezien voor de paragraaf weerstandsvermogen alleen de risico's met financiële gevolgen voor een (negatieve) begroting na beheersing van belang zijn, gaat het in deze paragraaf om financiële begrotingsrisico's.

Financieel begrotingsrisico: onzekere gebeurtenis met een kans van optreden, oorzaken en financiële (negatieve) effecten op de begroting met inachtneming van de verwachte effecten van beheersmaatregelen.

Voor een goede beoordeling en inzicht in het weerstandsvermogen is het van belang dit vermogen af te zetten tegen een rekenwaarde voor het mogelijke totaal aan financiële gevolgen. Wanneer een bepaald financieel begrotingsrisico optreedt, zal de volledige financiële omvang behorend bij dat bepaalde risico zich manifesteren. Het gaat echter om onzekere gebeurtenissen, dus voor de financiële rekenwaarde wordt de kans van optreden meegenomen in de berekeningen.

Rekenwaarde individueel financieel begrotingsrisico: geschatte of berekende kans van optreden vermenigvuldigd met het geschatte of berekende financiële gevolg na geschatte effect van beheersmaatregelen.

Totaalwaarde alle netto begrotingsrisico's: alle individuele rekenwaarden bij elkaar opgeteld.

Zoals in Paragraaf 3.1 aangegeven is het afhankelijk van percepties hoe individuen naar een risico kijken en risico's inschatten op kansen en gevolgen. Daarnaast zijn er altijd ongeïdentificeerde risico's die dus ook niet

kunnen worden meegenomen in de berekeningen. Volledigheid in de risico's is een utopie. Daarnaast is de kans heel klein dat alle risico's zich in een jaar zullen voordoen. Het is daarom goed om aan te geven dat bovenstaande rekenmethode geen objectieve methode is en voornamelijk dient om een indicatie te krijgen en te geven van de financiële gezondheid van onze gemeente.

3.4.2 *Beleid over weerstandscapaciteit*

Binnen de gemeente Eemsdelta is het volgende beleid ten aanzien van de weerstandscapaciteit vastgesteld:

1. De raad stelt de hoogte van het benodigde weerstandsvermogen via deze notitie vast;
2. Het streven is om uit te komen op een ratio van tenminste 1,0;
3. De algemene reserve mag niet negatief zijn;
4. De raad stelt op voorstel van het college een bestemmingsreserve vast;
5. De (incidentele) weerstandscapaciteit gebruiken wij voor zowel incidentele als structurele tegenvallers;
6. Structurele tegenvallers dekken wij in de eerstvolgende meerjarenbegroting;
7. De post onvoorzien gebruiken we voor incidentele tegenvallers;
8. De financiële begrotingsrisico's worden jaarlijks in de begroting geïnventariseerd, geclassificeerd en er wordt over gerapporteerd.
9. In de jaarrekening wordt het volgende geëvalueerd:
 - Welke geïdentificeerde financiële begrotingsrisico's zijn opgetreden, en of de weerstandscapaciteit daarvoor is aangesproken.
 - Zijn de genomen maatregelen uitgevoerd, en waren ze effectief in het beheersen van de risico's?
 - Zijn er aanvullende maatregelen nodig om de risico's in de toekomst beter te beheersen?
 - Welke financiële begrotingsrisico's zijn opgetreden waarvoor de weerstandscapaciteit moest worden aangesproken, maar die niet eerder in het identificatieproces zijn meegenomen?

Welke adviezen en acties zijn er om het risicomanagementproces voor de komende jaren aan te passen op basis van de opgetreden risico's?

3.4.3 *Weerstandscapaciteit*

Om de risico's financieel op te vangen horen wij te beschikken over een weerstandscapaciteit. Op deze wijze kunnen wij de gevolgen dekken uit deze buffer, zonder dat we de begroting en het beleid direct hoeven aan te passen. In onderstaande tabel maken wij onderscheid tussen de structurele en incidentele weerstandscapaciteit.

Bestanddeel	Incidentele weerstandscapaciteit	Structurele weerstandscapaciteit
Onvoorzien	X	
Algemene Reserve	X	
Egalisatiereserve	X	
Bestemmingsreserves	X	
Stille reserves	X	
Onbenutte belastingcapaciteit		X
Vrije ruimte in de meerjarenraming (begrotingsruimte)		X
Kostenreductie (bezuinigingen)		X
Adequate beheersmaatregelen (opzet, bestaan en werking)		X

Onvoorzien

Volgens het provinciaal toetsingskader is het niet verplicht om een post onvoorzien op te nemen als onderdeel van de weerstandscapaciteit. Als gemeente zijn we verplicht een materieel sluitende meerjarenbegroting te

presenteren. In de begroting is voor dekking van niet voorziene uitgaven een structureel bedrag opgenomen. Dit budget wenden wij incidenteel aan.

Algemene Reserve

De Algemene Reserve dient voor:

- Calamiteiten (risico's) en onvoorziene uitgaven;
- Voor het afdekken van rekeningtekorten en incidentele bedragen.

Egalisatiereserve

Egalisatiereserves zetten wij niet in bij de beschikbare weerstandscapaciteit van de organisatie. Deze reserves zijn specifiek bedoeld om de risico's verbonden aan het taakveld te dekken.

Bestemmingsreserves

Bestemmingsreserves behoren tot de weerstandscapaciteit zolang nog geen specifiek doel aanwezig is. Deze reserves zouden we relatief eenvoudig kunnen omzetten naar de algemene reserve. Op deze wijze kunnen we het weerstandsvermogen versterken.

Stille reserves

Van stille reserves is sprake als activa onder de opbrengstwaarde of tegen nul zijn gewaardeerd, maar (direct) verkoopbaar zijn als men dat zou willen tegen een bepaalde (hogere) waarde. Bij verkoop van deze bezittingen ontstaan dus winsten die eenmalig vrij inzetbaar zijn. Onder de stille reserves vallen onder andere:

- De meerwaarde van de aandelen (financiële vaste activa) die nu nog gewaardeerd zijn tegen de aanschafwaarde;
- De meerwaarde van de gemeentelijke gronden die gewaardeerd zijn tegen de toen geldende aankoopwaarden.

Een belangrijke voorwaarde is dat het een en ander per direct verkoopbaar is. Daarom merken we de stille reserve in aandelen (financiële vaste activa) niet aan als weerstands-capaciteit. Daarnaast genereren deze bestanddelen structurele opbrengsten in de vorm van dividend. Op dit moment zijn de stille reserves niet bekend, en wij zetten die op nihil voor het bepalen van de omvang van de weerstandscapaciteit.

Onbenutte belastingcapaciteit

De onbenutte belastingcapaciteit kan de gemeenteraad aangespreken door daartoe (na een gedegen afweging) te besluiten.

Vrije ruimte in de meerjarenraming (begrotingsruimte)

Als de begroting en meerjarenraming sluiten met een positief saldo, is sprake van een begrotings-ruimte, die wij kunnen inzetten voor structurele financiële tegenvallers die zich hebben voorgedaan en eerst incidenteel zijn afgedekt. In het geval er sprake is van een incidenteel begrotingstekort kan er gebruik worden gemaakt van eventuele reserves.

Kostenreductie (bezuinigingen)

Om mogelijke structurele risico's op te kunnen vangen kan een oplossing gevonden worden in kostenreductie en/of bezuinigingen. Omdat dit afhankelijk is van nog te maken politieke keuzes kunnen we de omvang hiervan niet meenemen in het bepalen van de omvang van de weerstandscapaciteit.

3.4.4 Weerstandsvermogen

Het weerstandsvermogen is een indicator voor de mate waarin we binnen een duurzaam meerjarig sluitende begroting substantiële financiële tegenvallers kunnen opvangen. Dit zonder aantasting van het bestaande beleid. Het weerstandsvermogen bestaat uit de relatie tussen de beschikbare weerstandscapaciteit en de

gekwantificeerde risico's. De benodigde weerstandscapaciteit wordt bepaald door het risicoprofiel van de gemeente als geheel, inclusief de getroffen beheersmaatregelen en het vrije vermogen om tegenvallers op te vangen. De relatie drukken we uit in een verhoudingsgetal, waarbij een ratio van het weerstandsvermogen van minimaal 1,0 vereist is.

De ratio van het weerstandsvermogen kan worden beoordeeld aan de hand van de volgende tabel:

Waardering	Ratio weerstandsvermogen	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

3.5 Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden

De doelverantwoordelijke – degene die verantwoordelijk is voor het behalen van het doel – draagt ook de verantwoordelijkheid voor het managen van de risico's rondom dat doel. Dit gaat vaak om gemandateerd eigenaarschap, waarbij de verantwoordelijkheid voor de keuzes rondom risicomanagement gedelegeerd is aan de doeleigenaren. Het (risico-)eigenaarschap ligt zo dus bij de verantwoordelijken in de lijnorganisatie zelf, niet bij aparte risicomangers of het team Control.

3.5.1 Gemeenteraad

De gemeenteraad heeft als belangrijkste doel om ervoor te zorgen dat de gemeente in lijn met de behoeften van de inwoners en maatschappelijke ontwikkelingen wordt bestuurd, dit omvat: beleidsvorming, vertegenwoordiging van inwoners, toezichthouden op het college van B&W, het afleggen van verantwoording aan inwoners en het bevorderen van de duurzame, toekomstbestendige ontwikkeling van gemeente Eemsdelta.

De planning- en controlcyclus is een van de belangrijkste processen om deze doelstellingen te realiseren en hier invulling aan te geven. De gemeenteraad stelt daarom ook de kaders over risicomanagement vast en ziet erop toe dat dit overeenkomstig wordt uitgevoerd door het college van B&W. De gemeenteraad stelt ook vast hoe er uitvoering moet worden gegeven aan het proces om te komen tot een paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing (begroting en jaarrekening) die van toegevoegde waarde is.

3.5.2 College van B&W

Het college van burgemeester en wethouders heeft als belangrijkste doel om het beleid dat door de gemeenteraad is vastgesteld, uit te voeren en de dagelijkse gang van zaken in de gemeente te beheren. Dit houdt onder andere in: het uitvoeren van gemeentelijk beleid, het beheren van de financiën, het leveren van diensten aan inwoners, verzorgen van veiligheid en openbare orde en het afleggen van verantwoording aan de raad. Het eigenaarschap voor de omgang met de risico's op deze doelstellingen is aan het college van B&W.

Daarnaast heeft het college ten aanzien van de gemeenteraad de plicht om invulling te geven aan de kaders die de raad stelt op het gebied van risicomanagement en daarover verantwoording af te leggen.

3.5.3 Organisatie

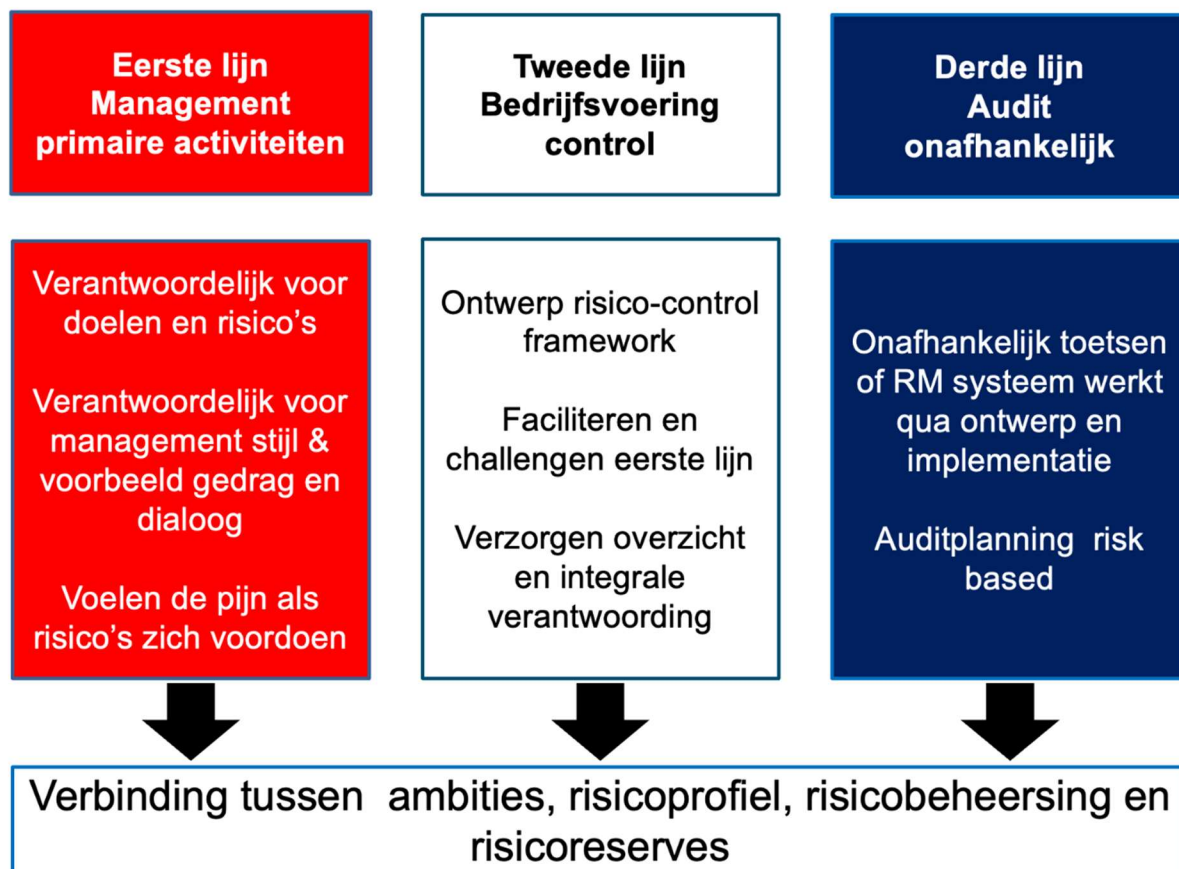
De meeste medewerkers in onze organisatie werken hebben doelstellingen die rechtstreeks gelinkt zijn aan de gemeentelijke doelstellingen om binnen wet- en regelgeving van hogere overheden taken uit te voeren en door middel van activiteiten bij te dragen aan een leefbaar en toekomstbestendig Eemsdelta voor inwoners, partners en bezoekers. De medewerkers die hieraan werken, werken in de eerste lijn en zitten voornamelijk in de clusters Fysieke Leefomgeving & Economie, Aardbevingen de Baas en Mens en Maatschappij.

De doelverantwoordelijke draagt ook verantwoordelijkheid voor de uitvoering van risicomanagement. Vandaar dat de lijnorganisatie zelf verantwoordelijk is voor de uitvoering van risicomanagement. Dit houdt ook in het evalueren en bijsturen van het risicomanagementproces, wanneer blijkt dat het risicomanagementproces achteraf bijvoorbeeld onvoldoende effectief of waarde toevoegend is geweest.

De tweede lijn wordt gevormd door adviseurs van Interne en Externe Dienstverlening en daarnaast door de businesscontrollers. Zij ondersteunen de organisatie en voorzien de organisatie van advies. Adviseurs helpen vanuit hun vakgebied met het identificeren en classificeren van risico's. Businesscontrollers helpen daar ook bij, maar staan de organisatie ook bij in het faciliteren van het risicomanagement proces en 'challenges' op de werking ervan. Daarnaast verzorgen zij het proces rondom het ophalen en verwerken van de risico's in de paragraaf weerstandsvermogen in de begroting en jaarrekening.

In de derde lijn zitten de adviseurs ten behoeve van informatieveiligheid en gegevensbescherming, auditors en de concerncontroller. Team audit heeft de bevoegdheid om onafhankelijk te toetsen of het risicomanagementproces voldoende wordt ingezet om waarde toe te voegen aan de doelstellingen. In onderstaande figuur (Figuur 6) zijn schematisch taken en verantwoordelijkheden weergegeven. Meer

specifieke invulling valt buiten de kaders van deze nota en zal worden opgenomen in de uitvoeringsrichtlijnen op te stellen door College van B&W.



Figuur 6 ["three lines" [risicomanagement model van Robert 't Hart](#)]

Bijlagen

A Theoretische voorwaarden en status

A.1. Status organisatiestructuurvoorwaarden nu en beoogd

1. Rollen, taken en verantwoordelijkheden voor risicosturing zijn formeel afgesproken.			
Huidig	Nee	Deels	Ja
Toelichting	<i>Rollen, taken en verantwoordelijkheden voor risicosturing zijn op dit moment niet formeel afgesproken.</i>		
Met nota	Nee	Deels	Ja
Toelichting	<i>In de voorliggende Nota Risicomanagement en Weerstandsvermogen worden de rollen, taken en verantwoordelijkheden vastgesteld en toegelicht (zie ook bijlage B).</i>		

2. Het omgaan met risico's is formeel gedelegeerd naar die personen die dit als onderdeel van hun dagelijkse activiteiten doen.			
Huidig	Nee	Deels	Ja
Toelichting	<i>Het omgaan met risico's is in de besturingsfilosofie formeel gedelegeerd naar die personen die dit als onderdeel van hun dagelijkse activiteiten doen omdat de verantwoordelijkheden laag in de organisatie worden belegd. De koppeling met de verantwoordelijkheid over de risico's wordt niet expliciet gemaakt.</i>		
Met nota	Nee	Deels	Ja
Toelichting	<i>In de voorliggende Nota Risicomanagement en Weerstandsvermogen wordt de verantwoordelijkheid voor de omgang met risico's expliciet bij de lijnverantwoordelijken belegd.</i>		

3. Het omgaan met risico's in relatie tot de doelstellingen wordt formeel gerapporteerd aan leidinggevend en toezichthouders (programmaleiding, leidinggevend, directie, bestuur en/of de Raad).			
Huidig	Nee	Deels	Ja
Toelichting	<i>Het omgaan met risico's in relatie tot de doelstellingen wordt nog niet op alle vlakken formeel gerapporteerd aan leidinggevend en toezichthouders (programmaleiding, leidinggevend, directie, bestuur en/of de Raad). Op dit moment gebeurt dit bijvoorbeeld wel voor de projecten die vallen onder de Regeling Geprioriteerde projecten en voor financiële risico's t.a.v. de begroting en jaarrekening in de paragraaf Risicobeheersing en Weerstandsvermogen.</i>		
Met nota	Nee	Deels	Ja
Toelichting	<i>Op dit moment wordt met de voorliggende Nota Risicomanagement en Weerstandsvermogen nog niet beoogd voor te schrijven dat voor alle (bijvoorbeeld strategische of begrotings-)doelstellingen formeel wordt gerapporteerd over de risico's. Wel wordt een stap gemaakt door duidelijkheid te verschaffen over belangrijke risicobegrippen, zodat het mogelijk is in alle processen dezelfde risicotaal te spreken.</i>		

4. Er zijn formele afspraken gemaakt om het werkproces van risicosturing aan te passen op basis van voortschrijdend inzicht.			
Huidig	Nee	Deels	Ja
Toelichting	<i>Er zijn op dit moment geen formele afspraken over risicosturing, dus ook niet om het proces aan te passen.</i>		
Met nota	Nee	Deels	Ja

<i>Toelichting</i>	<i>Deze nota bevat de door de gemeenteraad vast te stellen kaders waaraan het risicomanagement aan moet voldoen en vervolgens is het college van B&W verantwoordelijk voor de invulling en de uitvoering van het risicomanagementproces binnen deze door de raad vastgestelde kaders. Het College van B&W kan hiervoor aanvullende uitvoeringsregels waardoor het College van B&W de mogelijkheid heeft om de uitvoering aan te passen aan de ontwikkelingen die er spelen en wensen die er zijn vanuit de organisatie op het gebied van risicomanagement. (zie paragraaf 1.1)</i>
--------------------	--

5. Er is formeel afgesproken dat de externe omgeving van de organisatie bij risicosturing wordt betrokken.			
Huidig	Nee	Deels	Ja
<i>Toelichting</i>	<i>Op dit moment zijn er geen expliciete afspraken ten aanzien van risicosturing gemaakt, maar wordt de externe organisatie wel betrokken bij het realiseren van plannen met een grote impact op de omgeving (middels de processen rondom participatie en gebiedsgericht werken).</i>		
Met nota	Nee	Deels	Ja
<i>Toelichting</i>	<i>In voorliggende nota wordt de definitie gegeven van risicomanagement, waarbij ook de nadruk ligt op 'communicerend'. Bij het uitvoeren van risicomanagement is het van belang risico's te bespreken met alle voor het risico relevante mensen en partijen (zie definitie risicomanagement). Deze betrokkenen kunnen ook extern zijn, al wordt daar in deze nota niet expliciet de aandacht op gelegd.</i>		

A.2. Status organisatiecultuurvoorwaarden nu en beoogd

1. Binnen de gehele organisatie worden eenduidige werkdefinities voor risicogestuurd werken gebruikt.			
Huidig	Nee	Deels	Ja
Toelichting	<i>Binnen de organisatie zijn nog verschillende werkdefinities van belangrijke begrippen voor risicomanagement en risicosturing gangbaar, zoals 'knelpunten' en 'mogelijke effecten' of problemen die gaande zijn en toch nog als 'risico' worden aangeduid (risico is per definitie onzeker en dus geen probleem).</i>		
Met nota	Nee	Deels	Ja
Toelichting	<i>In de voorliggende Nota Risicomanagement en Weerstandsvermogen worden belangrijke werkdefinities voorgesteld.</i> <i>Mocht het lukken om ook in de gesprekken over risico's eenduidige risicotaal te spreken, kan dit onderdeel met een 'ja' worden aangegeven. Hier wordt voorlopig niet actief op gestuurd.</i>		

2. Binnen de gehele organisatie wordt beseft dat risico-inschattingen deels subjectief zijn.			
Huidig	Nee	Deels	Ja
Toelichting	<i>Binnen de gehele organisatie wordt naar schatting nog niet volledig beseft dat risico-inschattingen deels subjectief zijn, zoals bij het uitrekenen van financiële risico's voor grondexploitaties en/of haalbaarheidsstudies. Aan de andere kant wordt er op dit moment ook niet bovenmatig veel waarde gehecht aan risico-inschattingen.</i>		
Met nota	Nee	Deels	Ja
Toelichting	<i>Aangezien gemeente Eemsdelta op dit onderdeel best redelijk scoort. Worden hier geen acties aan verbonden of regels hieromtrent opgenomen in deze Nota. Het is wel belangrijk alert te zijn deze nuchterheid te behouden wanneer gemeente Eemsdelta groeit in het beschouwen van risico's t.a.v. doelstellingen.</i>		

3. Binnen de gehele organisatie worden verschillen in risicoperceptie en risicohouding expliciet uitgesproken en besproken.			
Huidig	Nee	Deels	Ja
Toelichting	<i>Mogelijk worden in delen van de organisatie verschillen in risicoperceptie en risicohouding expliciet uitgesproken en besproken, maar zal ook een groot deel van de organisatie nog onbekend zijn met deze begrippen.</i>		
Met nota	Nee	Deels	Ja
Toelichting	<i>'Risicoperceptie' (de unieke manier waarop een persoon een risico ziet) en 'risicohouding (of -attitude)' (het gedrag wat men kiest op basis van zijn/haar risicoperceptie) worden in voorliggende nota gedefinieerd. Hiermee heeft de organisatie de mogelijkheid om deze termen terug te laten komen in gesprekken, waarmee het gebruik gangbaarder wordt.</i>		

4. Risicosturing wordt door samenwerking in multidisciplinaire teams met leden van binnen en buiten de organisatie uitgevoerd.			
Huidig	Nee	Deels	Ja
Toelichting	<i>Een zelfgekozen invulling van risicosturing wordt bij sommige projecten door samenwerking in multidisciplinaire teams met leden van binnen en buiten de organisatie uitgevoerd.</i>		
Met nota	Nee	Deels	Ja

<i>Toelichting</i>	<i>Hierop wordt in deze Nota en met het komende beleid niet op ingezet, dus dit zal gelijk blijven of iets gangbaarder worden (door het beter bekend raken met risicomanagement).</i>
--------------------	---

5. Binnen de hele organisatie is het uitwisselen van risico-informatie vanzelfsprekend.			
Huidig	Nee	Deels	Ja
<i>Toelichting</i>	<i>Het uitwisselen van risico-informatie is nog niet vanzelfsprekend voor iedereen in de organisatie, maar op sommige gebieden gebeurt dit wel regelmatig (zoals bij projecten, grondexploitaties en informatieveiligheid).</i>		
Met nota	Nee	Deels	Ja
<i>Toelichting</i>	<i>Waarschijnlijk zal het de komende termijn gangbaarder worden om risico-informatie te delen en te bespreken, maar niet zo gangbaar dat iedereen in de organisatie routinematig en regelmatig risico-informatie t.a.v. doelstellingen met elkaar deelt.</i>		

A.3. Status voorwaarden aan de methode nu en beoogd

1. De methode is beschikbaar en toegankelijk voor alle beoogde gebruikers.			
Huidig	Nee	Deels	Ja
Toelichting	<i>Er is geen organisatiebrede methode vastgelegd.</i>		
Met nota	Nee	Deels	Ja
Toelichting	<i>In de voorliggende Nota Risicomanagement en Weerstandsvermogen wordt de methode van risicomanagement (het volgen van ofwel drie ofwel zes processtappen) nader toegelicht, zodat ermee kan worden gewerkt.</i> <i>Team Control heeft de taak om uitleg te geven, te ondersteunen en ervoor te zorgen dat deze gemakkelijk toegankelijk zijn voor degenen die ermee willen werken.</i>		

2. De beoogde gebruikers ervaren de methode als gebruiksvriendelijk.			
Huidig	Nee	Deels	Ja
Toelichting	<i>N.v.t.</i>		
Met nota	Nee	Deels	Ja
Toelichting	<i>Het is van belang dat het risicomanagement beleid, en dus ook gebruikte methode, kan worden aangepast op basis van voortschrijdend inzicht. De PDCA-cyclus is daarom ook toepasbaar op de methode van risicomanagement. De nadruk voor de komende termijn wordt gelegd op het komen tot prettige en effectieve methode (uitvoeren van de processtappen en behorende hulpmiddelen) voor programma's en projecten waarbij elke projectleider zelf verantwoordelijkheid houdt voor het al dan niet gebruiken van deze hulpmiddelen en inzetten van de methode.</i>		

3. Gebruik van de methode levert relatief voordeel op.			
Huidig	Nee	Deels	Ja
Toelichting	<i>N.v.t.</i>		
Met nota	Nee	Deels	Ja
Toelichting	<i>Zie antwoord gegeven onder Fout! Verwijzingsbron niet gevonden., tweede punt.</i>		

4. De methode sluit naadloos aan op de werkprocessen van de beoogde gebruikers.			
Huidig	Nee	Deels	Ja
Toelichting	<i>N.v.t.</i>		
Met nota	Nee	Deels	Ja
Toelichting	<i>Zie 3.2.</i>		

5. De kosten voor aanschaf, ontwikkeling en gebruik van de methode zijn acceptabel.			
Huidig	Nee	Deels	Ja
Toelichting	<i>N.v.t. er worden op dit moment geen kosten gemaakt t.a.v. de methode.</i>		
Met nota	Nee	Deels	Ja
Toelichting	<i>De verwachting is dat er geen kosten zullen worden gemaakt voor de aanschaf van bepaalde middelen of software.</i> <i>Wel zal er een tijdsinvestering van team Control worden gemaakt om de methode gebruiksvriendelijk en toegankelijk te maken (te ontwikkelen en te evalueren). Daarnaast</i>		

	<i>wordt jaarlijks geëvalueerd of het toepassen van de methode (door de gebruikers) helpend is t.o.v. het niet toepassen van de methode (relatief voordeel). Wanneer het relatief voordeel oplevert zijn en er verder geen daadwerkelijke kosten worden gemaakt, wordt dit als 'acceptabel' ingeschat.</i>
--	---

B. Lijst van actoren en bevoegdheidsverdeling - concept

Niveau	Actor	Rol	Verantwoordelijkheid
S	Gemeenteraad	Kaderstellend en controlerend	De raad stelt de kaders voor risicomanagement vast (Nota Risicomanagement en Weerstandsvermogen). Toezicht houdend op uitvoering door College van B&W. Vaststellen Nota Risicomanagement en Weerstandsvermogen waarin de hoofddoelen van het risicomanagementbeleid staan aangegeven. Vaststellen (financiële) risicobereidheid t.a.v. de weerstandsratio. Toezicht houden op gevoerd beleid via begroting en jaarrekening.
S	College van Burgemeester en Wethouders	Beslissend en sturend (Bestuurlijk opdrachtgever Nota Risicomanagement en Weerstandsvermogen)	Eindverantwoordelijk voor de uitvoering van het vastgestelde beleid, de implementatie in de organisatie en het sturen op strategische risico's. Opstellen (concept)risicomanagementbeleid en aanbieden ter vaststelling door Gemeenteraad.
S/T	Gemeente-secretaris	Uitvoerend	Uitvoerend van risicomanagementbeleid Implementeren en borgen van risicomanagementbeleid in de organisatie.
S/T	Concern-controller	Ondersteunend, coördinerend in opstellen, evalueren en herijken van risicomanagement-beleid	
S/T	Cluster-directeuren	Implementeren en coördineren binnen eigen cluster.	Beheren van doelstellingen, risico's op afdelingsniveau en eventueel het implementeren van maatregelen.
S/T	Managers	Implementeren en coördineren binnen eigen teams.	Beheren van doelstellingen, risico's op teamniveau en eventueel het implementeren van maatregelen.
S/T	Business Controller	Ondersteunend en uitvoerend	Helpend, adviserend en ondersteunend aan clusterdirecteuren en managers bij het komen tot een passende invulling van risicomanagementbeleid. Uitvoering geven aan opstellen, evalueren en herijken van risicomanagementbeleid (o.l.v. concerncontroller). Adviseren t.a.v. opgehaalde risico's op organisatieniveau ten tijde van begroting en jaarrekening.

S/T	Organisatie- brede adviseur/ facilitator risicomanage- ment. Uitgevoerd door Business Controllers	Ondersteunend, coördinerend	Facilitator van het risicomanagementproces. Creëren functionele risicomanagement hulpmiddelen. Zorgdragen voor verspreiding hulpmiddelen Ophalen en samenbrengen van de risico's t.b.v. de weerstandsparagraaf in de begroting.
O	Project- managers, beleids-, medewerkers	Uitvoering geven aan risicomanagement binnen de gevraagde kaders.	Identificeren en omgaan met risico's t.a.v. projectdoelstellingen en rapporteren aan leidinggevend (of ambtelijk opdrachtgevers).
O	Medewerkers en projectteamleden	Signaleren en uitvoeren	Signaleren van risico's in dagelijkse werkzaamheden en uitvoeren beheersmaatregelen.
Onaf- hankelijke controle	Auditcommissie/ Auditors (Team Concerncontrol)	Onafhankelijk toezichhouden	Toetsen van het risicomanagementproces en het doen van aanbevelingen aan Raad en College.