

Nota risicomanagement 2015

Bestuurlijk verantwoordelijk:
College van B & W Hof van Twente

Coördinatie en redactie:
Nota Risicomanagement : Concernstaf
Nota Grondbeleid : Afdeling Ontwikkeling
Nota Reserves en voorzieningen : Afdeling Bedrijfsvoering

Datum behandeling college:
Mei 2015

Datum behandeling raad
juni 2015

Versie 2.0

Inhoudsopgave Nota risicomanagement 2015

Voorwoord

1. Inleiding

2. Risicomanagement, Grondbeleid en Reserves & voorzieningen

- 2.1 Een drie-eenheid
- 2.2 De nota Grondbeleid
- 2.3 De nota Reserves en voorzieningen
- 2.4 Definitie risicomanagement
- 2.5 Cyclus van risicomanagement

3. Risicomanagement in Hof van Twente

- 3.1 Wettelijk kader
- 3.2 De rol van het weerstandsvermogen
- 3.3 Paragraaf weerstandsvermogen
- 3.4 Weerstandsvermogen en weerstandscapaciteit
- 3.5 Bewustwording en visievorming
- 3.6 Instrumenten in relatie tot risicomanagement
- 3.7 Rollen

Bijlage I: Risicoprofiel Hof van Twente

Bijlage II: Model instrumenten risicomanagement Hof van Twente

Voorwoord

Voor u ligt de “Nota risicomanagement 2015”. In 2011 is voor het eerst een nota risicomanagement vastgesteld. Deze was toen ter gelijker tijd vastgesteld met een geactualiseerde versie van de Nota Grondbeleid en de Nota Reserves en voorzieningen. Omdat de gemeentelijke grondexploitaties een belangrijk aandeel vormen van de risico’s die de gemeente loopt, en daarnaast het beleidsmatig omgaan met reserves en voorzieningen een belangrijk instrument is om in te spelen op risico’s, is toen besloten om het besluitvormingstraject van de drie nota’s aaneen te schakelen vanuit het besef dat er een sterke onderlinge verwevenheid bestaat. Ook nu zijn de drie nota’s ter gelijker tijd geactualiseerd en vastgesteld door de raad.

Deze nota is op enkele plaatsen aangepast ten opzichte van de versie van 2011. Naast enkele kleine tekstuele aanpassingen en actualisaties is in deze versie de beleidsregel weerstandsvermogen en weerstandscapaciteit 2013 verwerkt en zijn in bijlage I de risicosoorten van 23 naar 13 teruggebracht. Hiermee vervalt de beleidsregel weerstandsvermogen en weerstandscapaciteit 2013. Ook is de appendix bij de nota risicomanagement 2011, inzake een nadere uitwerking van de rol van raad in risicomanagement opgenomen in bijlage III.

1. Inleiding

Het college heeft in het collegeprogramma 2010-2014 “De nieuwe gemeente” aangegeven dat het belangrijk is dat er aandacht is voor een gestructureerde vorm van het omgaan met (financiële) risico's in de organisatie. In de afgelopen periode is hieraan gehoor gegeven door onder meer de nota risicomanagement en de beleidsregel weerstandsvermogen en weerstandscapaciteit vast te stellen. Belangrijk uitgangspunt van de nota uit 2011 is dat de nadruk van risicomanagement op het cultuuraspect moet liggen. Het besef dient aanwezig te zijn bij medewerkers, managers en bestuurders, dat aan het dagelijks handelen, het nemen van besluiten, het verrichten van rechtshandelingen, het adviseren aan college en raad en het werken in projecten, risico's verbonden kunnen zijn waar bewust mee omgegaan moet worden. Dat is nu nog zo. Daarnaast is het belang om risico's te kwantificeren de afgelopen jaren steeds nadrukkelijker aanwezig. Dit mede als gevolg van de vaststelling beleidsregel weerstandsvermogen en weerstandscapaciteit in 2013. De inhoud van deze nota wordt nu in deze nota risicomanagement overgenomen, waardoor de beleidsregel weerstandsvermogen en weerstandscapaciteit 2013 vervalt.

Het doel van de Nota Risicomanagement is om vast te stellen hoe Hof van Twente omgaat en om wil gaan met risico's. Risicomanagement heeft hierdoor de laatste jaren een structureel karakter gekregen in de bedrijfsvoering van Hof van Twente. Daarvoor is een beleidskader vereist, dat aangeeft hoe de gemeente de risico's die zij loopt in kaart brengt, beheerst en op welke wijze het bedrag wordt berekend dat de gemeente nodig heeft om de financiële gevolgen van tegenvallers op te vangen. Doelstelling van risicomanagement in Hof van Twente is het expliciet maken en beheersen, structureren en inzichtelijk maken van risico's, het bevorderen van risicobewustzijn en het maken van bewuste afwegingen op managementniveau.

Uitgangspunt van het denken over risicomanagement is, dat alle vormen en instrumenten die in de organisatie al in gebruik zijn, samengebracht worden onder de paraplu van risicomanagement. Met andere woorden: géén groots en meeslepend nieuw verhaal, maar beginnen bij het bestaande, informatie en instrumenten samenbrengen en er een begrijpelijk en goed bruikbaar geheel van maken. Daarbij is het belangrijkste aandachtspunt de bewustwording van het belang van risicomanagement. De visie van het bestuur op risicomanagement en het gedrag van medewerkers zijn hierbij van doorslaggevende betekenis.

Vanuit de gedachte om aan te sluiten bij de bestaande instrumenten, zoals het Interne Controleplan, dat de basis vormt voor de interne controles, de nieuwe Risico-inventarisatie GBA, de procesbeschrijvingen, formats voor college-adviezen en raadsvoorstellen, projectplannen, dashboards ed. Aangesloten wordt ook bij andere bestaande beleidsdocumenten, die rechtstreeks verband houden met risicomanagement, namelijk de Nota Reserves en voorzieningen en de Nota Grondbeleid. Beide documenten zijn geactualiseerd en worden gelijktijdig met deze nota risicomanagement in procedure gebracht voor besluitvorming.

2. Risicomanagement, Grondbeleid en Reserves & voorzieningen

2.1 Een drie-eenheid

Drie beleidsdocumenten trekken gezamenlijk op in voorbereiding en besluitvorming. Dit is niet louter toeval. De nota Risicomanagement, de nota Grondbeleid en de nota Reserves & voorzieningen hebben inhoudelijk zodanige raakvlakken, dat ze functioneel aan elkaar verbonden zijn.

Risicomanagement vormt daarbij het overkoepelende gedachtegoed. Grondbeleid is een wezenlijke factor als het gaat om gemeentelijke risico's. De nota grondbeleid is hiervoor in algemene zin een belangrijk beleids- en beheersinstrument. Daarnaast vormt ook de nota reserves & voorzieningen een belangrijk instrumentarium voor het gemeentelijk risicomanagement. Het bewust omgaan met het instellen, aanhouden en aanspreken van (bestemmings-)reserves en voorzieningen levert een wezenlijke bijdrage aan een goede beheersing van risico's. Met name bij de berekening van het weerstandsvermogen is de samenhang goed te zien.

Om de hiervoor genoemde redenen keren (in sterk samengevatte vorm) de hoofdlijnen van de beide andere nota's terug in deze Nota risicomanagement. Tegelijkertijd wordt voor de kwantitatieve benadering van de risico's met betrekking tot gemeentelijke grondexploitaties en het strategisch omgaan met reserves en voorzieningen als beheersmaatregel in het kader van risicomanagement verwezen naar de desbetreffende nota's.

Tezamen vormen ze een samenhangend geheel, dat op elkaar is afgestemd. Met andere woorden een drie-eenheid.

2.2 De Nota grondbeleid

Situationele benadering grondbeleid

Bij nieuwe ruimtelijke ontwikkelingen geldt als beleid, dat een situationele benadering voorop staat. Dit betekent dat afhankelijk van de situatie, de prognoses voor de mate waarin een plan exploitabel te achten is, en een inschatting van de hiermee gemoeide risico's, in het licht van de markt-omstandigheden een keuze wordt gemaakt tussen faciliterend grondbeleid of actief grondbeleid. Wanneer een keuze is gemaakt om een ruimtelijke ontwikkeling met actief grondbeleid te ontwikkelen kan het college van burgemeester en wethouders gebruik maken van een raamkrediet van 1 miljoen euro dat jaarlijks bij de begroting door de gemeenteraad beschikbaar wordt gesteld. Het raamkrediet kan slechts gebruikt worden wanneer er sprake is van een kostendekkende grondexploitatie en de aankopen passen binnen structuurvisies en functionele visies.

Risicobeheersing: Reserve grondexploitatie

De gemeente Hof van Twente kent een aparte reserve voor grondexploitaties. Door het instellen van deze reserve worden de financiële resultaten en risico's van de grondexploitatie gescheiden van de financiële huishouding voor de overige gemeentelijke taken. De reserve grondexploitatie vormt een buffer voor de financiële risico's die samenhangen met de grondexploitaties. Als onderdeel van het

risicomanagement wordt een gewenste hoogte voor de reserve grondexploitatie als weerstandscapaciteit bepaald op basis van de ratio weerstandsvermogen, die is vastgelegd in de beleidsregel weerstandsvermogen en weerstandscapaciteit.

2.3 De Nota reserves en voorzieningen

Risicobeheersing

Een belangrijk instrumentarium in het kader van gemeentelijk risicomanagement bestaat uit het instellen en aanwenden van reserves en voorzieningen. In de nota reserves en voorzieningen is het beleid hieromtrent vastgesteld. De ontwikkelingen van de afgelopen tijd rondom bezuinigingen en de inzet van reserves voor projecten en investeringen, maar ook het risicomanagement, maken het wenselijk opnieuw fundamenteel te bezien hoe de gemeente wenst om te gaan met het instellen, aanwenden en opheffen van diverse bestemmingsreserves en voorzieningen. De geactualiseerde nota reserves en voorzieningen voorziet daarin.

Eén van de functies die worden toegekend aan reserves en voorzieningen is de bufferfunctie. Dit wil zeggen, dat ze ten doel hebben het opvangen van risico's.

Buffer reserves

De algemene reserve, de reserve bovenwijkse voorziening en reserve majeure projecten hebben vooral de bufferfunctie om onvoorziene financiële tegenvallers (risico's) af te dekken. Doel van deze buffer is dat de normale uitvoering van de gemeentelijke taken kan worden gecontinueerd in het geval van financiële aansprakelijkheid.

Risicoprofiel gemeente

Het risicoprofiel van de gemeente wordt weergegeven in de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing in het jaarverslag en programmabegroting. De geïnventariseerde risico's worden hier zoveel mogelijk gekwantificeerd. die de gemeente door middel van een risicoparagraaf in beeld brengt.

2.4 Definitie risicomanagement

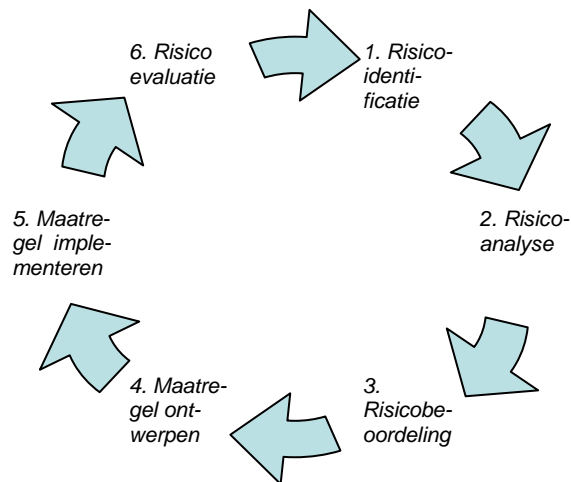
Ten aanzien van risicomanagement worden verscheidene definities gebruikt. Termen die veelal naar voren komen zijn; managen, voorkomen, risico's, kans, gevolg. Haisma (2003) geeft een definitie die al deze termen in zich heeft: *“Het nemen van beslissingen die gericht zijn op het voorkomen of minimaliseren van de nadelige gevolgen die het optreden van een risico met zich mee kan brengen.”*

2.5 Cyclus van risicomanagement

In de theorie van risicomanagement wordt veelal uitgegaan van het cyclische karakter van risicomanagement. Organisaties zijn namelijk continu onderhevig aan veranderingen. De risico-omgeving verandert ook voortdurend. De prioriteiten van de organisatie en het relatieve belang van risico's verschuiven daarmee. De risico's moeten daarom voortdurend bekeken, overwogen en afgewogen worden. In dit proces zijn de volgende stappen te onderscheiden:

1. identificatie
2. analyse
3. beoordeling
4. maatregelen ontwerpen
5. maatregelen implementeren
6. evaluatie o.b.v. rapportage (effect meten en mogelijk financieel gevolg in beeld brengen)

In figuur 1 is een overzicht weergegeven van de cyclus van risicomanagement.



Figuur 1. Risicomanagement Cyclus

Stappen 1 en 2: Risico's identificeren en analyseren

De eerste fase in het risicomanagementproces is het in kaart brengen van de risico's. Het doel van het in kaart brengen van de risico's is om te bepalen welke factoren de realisatie van de bestaande beleidsdoelen zowel positief als negatief kunnen beïnvloeden (hieronder kunnen eveneens nieuwe ontwikkelingen die op de gemeente afkomen, bijvoorbeeld nieuwe of gewijzigde wetgeving, worden gerekend). Basis voor het in kaart brengen van de risico's zijn de gewenste effecten die worden gesteld onder de het kopje *'Wat willen we bereiken?'*

Risico's zijn in diverse categorieën te onderscheiden. Meerdere indelingen zijn daarbij mogelijk. Wij hebben gekozen voor een indeling in:

1. Strategische risico's
2. Marktrisico's
3. Schaderisico's
4. Operationele risico's

1. Strategische risico's

Tot de strategische risico's behoren de rijksbezuinigingen die op gemeenten af komen. Ook nieuwe wetgeving kan risico's met zich mee brengen, bijvoorbeeld als ze leiden tot lagere inkomsten of meer werk. Daarnaast behoren ook het niet halen van bestuurlijke doelen en niet ontvangen van externe bijdragen tot de strategische risico's. Ook de verbonden partijen brengen strategische risico's met zich mee, door bijv. beperkte zeggenschap, economische ontwikkelingen, rijksbezuinigingen en/ of slechte bedrijfsvoering bij verbonden partijen. Een laatste voorbeeld van strategisch risico is bijv. krimp (demografische ontwikkeling).

2. Marktrisico's

Tot de economische/marktrisico's behoren Lokale heffingen, financiering en grondexploitatie, fluctuaties in de rentestand, vastgoedmarkt, belastingen, de ontwikkeling van de werkloosheid. Dit zijn posten die direct financiële gevolgen hebben voor de gemeente. Financiering betreft hier de uitstaande en aangetrokken gelden. Hoe hoog is de te betalen of de te ontvangen rente en welke risico's worden hier gelopen? Grondexploitatie is ook erg gevoelig voor eventuele financiële gevolgen. Tegenvallende grondopbrengsten hebben direct financiële gevolgen.

3. Schade risico's

Hieronder vallen risico's die verband houden met juridische procedures zoals aansprakelijkheidstellingen of de mogelijkheid daartoe. De vermogenspositie van de gemeente wordt aangetast door bijvoorbeeld claims van derden als gevolg van wettelijke- of contractuele aansprakelijkheid (bijv. letselschade, planschade, vermogensschade). Ook beschadiging, fraude of verlies van een materieel bezit zoals bijvoorbeeld gebouwen, installaties, inventaris, ICT, vervoersmiddelen en goederen vallen onder deze categorie. Een laatste voorbeeld van schade risico's is de asbestverontreiniging.

4. Operationele risico's

Risico's die verband houden met de wijze waarop de organisatie is ingericht, zoals organisatiestructuur, richtlijnen, regelgeving, administratieve organisatie (AO), interne controle (IC), protocollen, interne gedragsregels, etc.). Met name het verouderd, onjuist of onvolledig zijn hiervan is een risico. Een goede AO/IC beperkt het optreden van risico's.

De geïdentificeerde risico's worden op basis van de onderscheiden categorieën in het overzicht risico's Hof van Twente (zie bijlage I) geplaatst. 2 keer per jaar (ten tijde van de bestuursrapportages) wordt het overzicht risico's (zie bijlage I) geactualiseerd en vastgesteld door het college van BenW.

Stap 3 : Risicobeoordeling

Uit de identificatie en analyse kunnen een groot aantal risico's voortkomen. Het is onmogelijk en onwenselijk om te sturen op al de geïdentificeerde risico's. Door middel van het overzicht risico's Hof van Twente (zie bijlage 1) worden de belangrijkste risico's overzichtelijk in kaart gebracht, zodat kan worden gefocust qua tijd en energie op die risico's, die de grootste impact op de organisatie en de gestelde doelen kunnen hebben. In dit overzicht worden de risico's gekwantificeerd.

Bij het bepalen van de omvang van het risico wordt uitgegaan van een situatie dat het risico zich ook daadwerkelijk voordoet. De risico-eigenaar maakt een inschatting van de financiële impact wanneer het risico optreedt. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen de bruto verwachte omvang en de netto verwachte omvang van een risico;

Bruto verwachte omvang = Verwachte gevolgschade van een risico
-/- reductie door beheersmaatregelen
-/- compensatie van derden (verzekering, Rijk, provincie, etc.)
-/- reeds gedekt/voorzien (reserve, voorziening, stelpost, etc.)

Netto verwachte omvang = Nog te dekken gevolg van risico.

Hiermee wordt een opeenstapeling van reserveringen en voorbehouden vermeden waardoor dubbeltellingen in de vast te stellen dekking zoveel mogelijk wordt voorkomen.

Bij het inschatten van de kans kan gekozen worden uit 3 categorieën, namelijk:

- Klein: 25%
- Middel: 50%
- Groot: 75%

Het is dus een grove schatting, waarbij de inschatting van een kans 0% (komt niet voor) en 100% (is zekerheid) niet als risico's worden beoordeeld. Naar mate de risico's meer en beter gekwantificeerd kunnen worden, kan een meer directe relatie met de gewenste omvang van het weerstandsvermogen worden gelegd. Ook kan op deze wijze beter bepaald worden welke risico's prioriteit zouden moeten krijgen.

De verschillende gradaties in vaststelling van de kans en de omvang van het risico in relatie tot het treffen van een voorziening, dan wel opname in de risicoparagraaf zijn in het volgende schema tot uitdrukking gebracht.

		Kans dat verplichting of verlies zich voordoet		
		Zeker	Waarschijnlijk	Niet geheel uitgesloten
Omvang te bepalen?	Ja	Schuld	Voorziening	Risicoparagraaf
	Betrouwbaar in te schatten	Voorziening	Voorziening	Risicoparagraaf
	Nee	Risicoparagraaf	Risicoparagraaf	Risicoparagraaf

Met behulp van dit schema is het beter mogelijk het weerstandsvermogen te bepalen.

Stap 4, 5 en 6: (Beheers) maatregelen ontwerpen, implementeren en evalueren

Op basis van de uitkomsten van de eerste 3 stappen wordt bepaald hoe met de risico's moet worden omgegaan om de gevolgen van het optreden van risico's tot een minimum te beperken. De stappen 4 t/m 6 gaan over het omgaan met risico's. Hieronder benoemen we vier risicostrategieën, die gebruikt kunnen worden om (beheers)maatregelen te nemen met betrekking tot een risico.

Deze risicostrategieën zijn:

Vermijden : Hierbij wordt de kans/mogelijkheid van optreden van een bepaald risico opgeheven. Besloten wordt om bepaalde activiteiten op een andere wijze of zelfs helemaal niet uit te voeren. Vermijden is echter niet altijd een relevante categorie van maatregelen. Vermijden kan namelijk tot gevolg hebben dat doelstellingen die met bepaalde activiteiten werden beoogd niet kunnen worden gerealiseerd.

Verminderen : Hierbij wordt beoogd de kans op optreden of het gevolg van optreden van het risico te verkleinen. Indien men de kans wil verkleinen moeten voorzorgsmaatregelen worden genomen. Bij een gevolggerichte maatregel is het echter zo dat men nu nadenkt over de maatregelen en eventuele voorbereidingen treft maar dat men de daadwerkelijke maatregel pas treft op het moment dat het risico optreedt.

Overdragen : Overdragen van risico's aan een andere partij leidt niet direct tot het wegnemen van de oorzaken voor risico's maar wel tot een vermindering van de financiële impact voor het project, omdat verwacht wordt dat die andere partij in staat zal zijn het risico beter te managen of te dragen.

Accepteren : Er kan ook voor worden gekozen om een risico te accepteren.

Per risico zal bepaald worden welke strategie het beste ingezet kan worden. In het algemeen neemt de gemeente Hof van Twente een vooruitstrevende en ondernemende houding aan. Dit impliceert, dat risico's niet altijd vermeden kunnen worden. Ambitieuze vernieuwingsprojecten, ruimtelijke ontwikkelingen en een uiteenlopend palet aan gemeenschapsvoorzieningen, het zijn voorbeelden van situaties die van nature met risico's gepaard kunnen gaan. Inzet is daarbij om de risico's te kennen, de gevolgen ervan te hebben doordacht en via afgestemde maatregelen deze zoveel mogelijk te beheersen.

3. Risicomanagement in Hof van Twente

3.1 Wettelijk kader

In het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) provincies en gemeenten van 17 januari 2003 worden voorschriften ten aanzien van de begroting en de toelichting daarop gegeven. Een begroting moet bestaan uit een beleidsbegroting en een financiële begroting. De beleidsbegroting bestaat vervolgens uit het programmaplan en de paragrafen. De gemeente is verplicht tot zeven paragrafen, waaronder een paragraaf over het weerstandsvermogen en risicobeheersing.

Vanaf 2004 is in het BBV (Besluit Begroting en Verantwoording) de wettelijke regelgeving over rapportage van risico's aangescherpt, en zijn gemeenten verplicht om een weerstandsvermogen te berekenen op basis van de inventarisatie van risico's in een risicoprofiel.

Provincie en Rijk hechten in hun toezichthoudende rol grote waarde aan de inventarisatie van risico's van gemeenten en leggen hierbij een relatie met de benodigde weerstandscapaciteit. De kwaliteit van het risicomanagement systeem is een object van toezicht geworden. Vanaf 2004 moeten gemeenten daarom ook expliciet een beleid over risicomanagement voeren. Het huidige beleid is opgenomen in de verplichte paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing van begroting en jaarverslag.

3.2 De rol van het weerstandsvermogen

De functie van weerstandsvermogen is dat er een buffer aanwezig is om de financiële tegenvallers op te vangen zodra risico's werkelijkheid worden.

Een algemeen aanvaarde normstelling voor de hoogte van het weerstandsvermogen is er niet. Het oordeel over de toereikendheid is afhankelijk van de omvang van de risico's die de gemeente loopt. De Raad moet zelf aangeven wat het beleid is betreffende het aanhouden van weerstandsvermogen. Het weerstandsvermogen bestaat uit de relatie tussen:

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

De paragraaf weerstandvermogen en risicobeheersing bevat een inventarisatie van de weerstandscapaciteit en risico's en het daarvoor geldende beleid.

Aan de hand van de jaarlijks onderscheiden risico's wordt ingeschat hoe groot het risico is (zie bijlage 1). Het is echter moeilijk de risico's in geld uit te drukken, omdat de kans dat deze zich zullen voordoen moeilijk is te bepalen en ook het bedrag dat met het risico is gemoeid vaak niet is in te schatten. Desondanks wordt in de paragraaf weerstandsvermogen de weerstandscapaciteit gerelateerd aan de risico's (netto verwachte omvang van de risico's) en een indicatie van het weerstandsvermogen gegeven.

3.3 Weerstandvermogen en weerstandscapaciteit

Ten aanzien van het weerstandvermogen en de weerstandscapaciteit zijn de volgende uitgangspunten vastgesteld:

- dat bij de berekening van de algemene weerstandscapaciteit wordt uitgegaan van de niet belegde delen van de algemene reserve, de reserve majeure projecten en reserve bovenwijkse voorzieningen,
- dat bij de berekening van de weerstandscapaciteit grondexploitaties wordt uitgegaan van de reserve grondexploitaties,
- dat gekozen wordt voor een minimale ratio voor zowel het algemene weerstandvermogen als het weerstandvermogen grondexploitaties in de bandbreedte van 1,0 tot 1,4 als eigen gemeentelijke norm.

3.4 Paragraaf weerstandvermogen en risicobeheersing

Conform artikel 9 van het BBV moet bij de begroting en de jaarrekening onder andere een paragraaf weerstandvermogen worden opgesteld. Volgens artikel 11 lid 2 – BBV moet betreffende paragraaf tenminste de volgende elementen omvatten:

- a) Een inventarisatie van de weerstandscapaciteit, zijnde de middelen en mogelijkheden waarover een gemeente beschikt of kan beschikken om niet begrote kosten te dekken.
- b) Een inventarisatie van de risico's, waarvoor geen maatregelen zijn getroffen en die van materiële betekenis kunnen zijn in relatie tot de financiële positie.
- c) Het beleid omtrent de weerstandscapaciteit en de risico's en de realisatie daarvan.

Het weerstandvermogen van de gemeente Hof van Twente bestaat volgens artikel 11 lid 1 – BBV uit de relatie tussen de weerstandscapaciteit (a) en de risico's (b).

De paragraaf weerstandvermogen geeft aan hoe robuust de financiële positie van de gemeente is. In welke mate kan een financiële tegenvaller worden opgevangen zonder dat dit dwingt tot bezuinigingen of aanpassing van de reguliere dienstverlening (normale bedrijfsvoering). Gemeenten dienen de risico's en de capaciteit zelf in kaart te brengen en te beoordelen. Doordat de risico's die gemeenten lopen verschillen, is het niet mogelijk een algemene norm te stellen voor de omvang van de weerstandscapaciteit van een gemeente. De gemeente Hof van Twente formuleert met deze nota zelf een beleidslijn over de, in de organisatie noodzakelijk geachte weerstandscapaciteit in relatie tot de risico's.

Handreiking “duale begroting” ministerie BZK

Volgens de handreiking “duale begroting” van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties (BZK) zijn er voor gemeenten twee methoden om met een paragraaf weerstandvermogen om te gaan;

1. In de begroting worden in de paragraaf weerstandsvermogen de beleidskaders vastgesteld en vervolgens de uitvoering hiervan weergegeven.
2. Vaststelling van een afzonderlijk beleidsnota voor de beleidskaders. In de paragraaf weerstandsvermogen worden de relevante ontwikkelingen, de voortgang van de beleidsuitvoering behandeld en de vraag gesteld, of de inhoud van het beleid nog steeds van toepassing is.

De gemeente Hof van Twente kiest met deze kaderstellende beleidsnota voor de tweede methode.

3.5 Bewustwording en visievorming

Afdelingen dienen risicomanagement als thema periodiek in hun afdelingsoverleg te agenderen. Het zal in deze bijeenkomsten enerzijds gaan om de risico's te identificeren binnen processen, projecten of andere zaken en vervolgens al verder ingaan op de risicomanagementcyclus. Anderzijds moet het ook gaan over bewustwording, cultuur en gedrag in relatie tot risico's. Directie en management zullen steeds meer vragen om aandacht voor risicomanagement binnen projecten, beleidsontwikkeling en processen, zodat zij hierop kunnen sturen. Op basis van de afdelingsbijeenkomsten is het van belang dat onderscheiden risico's en beheersmaatregelen worden benoemd en een plaats krijgen binnen afdelingsplannen, procesbeschrijvingen, projectplannen en projectrapportages. In het opleidingsplan projectmatig werken vormt risicomanagement een belangrijk onderdeel. Vanuit bedrijfsvoering en concern control worden jaarlijks gesprekken met projectleiders en afdelingsmanager gevoerd om de risico's te analyseren en na te gaan in hoeverre de risicomatregelen werken. Hierover dient gerapporteerd te worden aan de directie middels de dashboards. In het werkoverleg tussen afdelingsmanager en directie zal dit onderwerp van gesprek zijn. Op basis van de dashboards wordt 2 keer per jaar een risicoprofiel samengesteld. Deze wordt opgenomen in de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing.

3.6 Instrumenten in relatie tot risicomanagement

De implementatie van risicomanagement in een organisatie is een groeiproces waarin een aantal stadia doorlopen wordt. Naarmate de organisatie groeit, neemt de volwassenheid in de omgang met risico's toe. De inbedding van risicomanagement wordt gerealiseerd in de jaarlijkse beleids- en budgetcyclus. Op dit moment worden op meerdere terreinen risico's geïdentificeerd en gemanaged. Hieronder wordt een aantal bestaande instrumenten in dit kader toegelicht.

A: Kadernota

De kadernota vormt de beleidsmatige en financiële start van de begroting voor het volgende jaar. Vertrekpunt vormt niet alleen de lopende (meerjaren)begroting, maar ook het collegeprogramma, waarin op hoofdlijnen het beleid voor de komende jaren is vastgelegd. In de kadernota wordt jaarlijks ingegaan op de budgettaire uitgangspunten en eventuele actuele risico's die hierop van invloed kunnen zijn. De kadernota heeft daarmee een risico-signalerende functie.

B: Jaarverslag en programmabegroting

In de paragraaf weerstandsvermogen van beide documenten wordt een volledige inventarisatie gemaakt van actuele risico's. Dit geschiedt op basis van de indeling in mogelijke risico's, zoals weergegeven in bijlage 1. In wezen vormt dit de risicoparagraaf, het dynamische overzicht van alle bestaande risico's, dat telkens op basis van ontwikkelingen wordt geactualiseerd en halfjaarlijks (bij begroting en jaarverslag) aan de raad wordt gerapporteerd.

C: Bestuursrapportages (1^e en 2^e berap)

In de bestuursrapportages wordt gerapporteerd over de voortgang van de programmabegroting. Per programma worden relevante ontwikkelingen benoemd, de mate waarin doelstellingen zijn gerealiseerd en eventuele risico's die ontstaan. Belangrijk onderdeel van de bestuursrapportage vormen de autonome ontwikkelingen. Autonome ontwikkelingen zijn ontwikkelingen die niet voorzien zijn, tot een onvermijdelijke kostenuitzetting leiden en waarover geen keuzevrijheid bestaat.

D: Budgetregels organisatiebesluit

Onderdeel van het organisatiebesluit Hof van Twente is de gemeentelijke budgetregeling. Het budgetbeheer heeft mede tot doel om zicht te houden op mogelijke financiële risico's. Door aanscherping van de budgetregels in het Organisationsbesluit Hof van Twente wordt ernaar gestreefd om de omvang van de autonome ontwikkelingen zoveel mogelijk te beperken. Dit kan onder meer door een scherpe toetsing of een ontwikkeling niet toch als nieuw beleid kan worden aangemerkt, zodat een autonome ontwikkeling wordt vermeden of het het pro-actief voorzien en ramen in de begroting van te verwachten toekomstige ontwikkelingen. Uitgangspunt is dat de autonome ontwikkeling als een taakstelling binnen het betreffende programma wordt opgevangen

E: Projectmatig werken

In de projectplannen en projectrapportages wordt aandacht besteed aan de projectrisico's. Binnen projectmatig werken is een risicoanalyse een belangrijk instrument. Door middel van de formats van projectplannen en rapportages wordt bewust stil gestaan bij risico's.

F: Intern controleplan

Ter voorbereiding op de jaarlijkse rechtmatigheidscontrole van de accountant, worden uiteenlopende interne controles uitgevoerd door de organisatie. Op basis van het door de raad vastgestelde controleprotocol is hiervoor een intern controleplan rechtmatigheid samengesteld. Vanuit het controleplan zijn financieel risicovolle processen benoemd. Dit plan wordt jaarlijks geactualiseerd. In overleg met de accountant worden de interne controles zoveel mogelijk gericht op risicovolle processen.

G: Procesbeschrijvingen financiële processen

In de procesbeschrijvingen van de financiële processen zijn risico's en bijbehorende maatregelen benoemd. Bij het opstellen van het interne controleplan rechtmatigheid geven de afdelingsmanagers aan welke processen financieel risicovol zijn. Dit geschiedt op basis van de actualisatie van de procesbeschrijvingen en actualisatie van het overzicht risico's Hof van Twente.

H: Treasurystatuut

Het vaststellen van een gemeentelijk treasurystatuut is een verplichting die voortvloeit uit de wet Financiering decentrale overheden (Wet Fido). In het treasurystatuut is onder andere aangegeven wat de leidraad is voor het uitzetten van geld, minimaal AA-rating van banken (in de wet Fido stelt men een A-rating als minimum, 2009).

I: Exploitatieoverzichten

De grondexploitatie werkt met exploitatieoverzichten per project. Hierin worden alle kosten toegerekend en worden de toekomstige (winst) verwachtingen overzichtelijk gemaakt. Periodiek worden de exploitatie-opzettingen van de lopende exploitaties geactualiseerd.

J: Perspectiefnota

Bij de perspectiefnota, die aan het einde van het jaar in de gemeenteraad wordt behandeld, wordt ingegaan op de totale grondexploitatie, de risico's en de ontwikkelingen. De perspectiefnota heeft een informatief karakter. De financiële gevolgen van grondexploitaties zoals winstnemingen, afboekingen of het treffen van voorzieningen komen aan de orde bij de jaarrekening. De herziening vindt plaats in de perspectiefnota. De exploitaties die daartoe aanleiding geven worden herzien.

K: Nota Grondbeleid

Zie paragraaf 2.2.

L: Nota Reserves en voorzieningen

Zie paragraaf 2.3

M: Accountantscontrole

De rapportage van de accountant naar aanleiding van de (tussentijdse) interim-controle en eindcontrole jaarrekening bevatten adviezen met betrekking tot het aandacht geven en bespreken van risico's. De rapportages worden bestuurlijk en ambtelijk besproken. Hierop wordt vervolgens gestuurd.

N: Rol juridische en financieel adviseurs

In de besturingsfilosofie van het directiemodel, die in het organisatiebesluit is vastgelegd, is in de besluitvorming een toetsende rol toegekend aan de juridische- en financiële adviseurs. Zij beoordelen voorstellen expliciet op juridische respectievelijk financiële risico's.

O: Risicoprofiel Hof van Twente

Het doel van het risicoprofiel (zie bijlage I), is om structureel de risico's en beheersmaatregelen in beeld te hebben, om zo grip op risico's te houden. Op deze wijze wordt een compleet beeld van de verkregen en kunnen risico's op een integrale wijze worden gemanaged. Twee keer per jaar worden risico's middels het risicoprofiel risico's Hof van Twente geïnventariseerd, geanalyseerd en beoordeeld. Voor een inventarisatie van risico's dienen we zo volledig mogelijk te zijn. Het is dus van belang dat we een denkkader hebben voor deze inventarisatie. Het onderscheid in de 4 categorieën kan daarbij helpen.

Vervolgens worden de beheersmaatregelen in kaart gebracht en beoordeeld of dit voldoende is. Op basis van deze beoordeling wordt de netto verwachte omvang van de risico's berekend om vervolgens de weerstandscapaciteit te berekenen.

In Bijlage II is schematisch weergegeven hoe deze instrumenten zich onderling tot elkaar verhouden.

3.7 Rollen

Risicomangement begint bij bewustwording. Medewerkers, bestuur en management moeten nut en noodzaak hiervan inzien. Alle actoren zoals raadsleden, collegeleden, directieleden, afdelingsmanagers, projectleiders en medewerkers dienen zich bewust te zijn van hun verantwoordelijkheden en hun rol inzake risicomangement. Herhaaldelijk dient aandacht voor dit onderwerp gevraagd te worden. Maar evenzo belangrijk is de inbedding in de manier van werken binnen Hof van Twente. Door structureel samen (samen werken aan samenwerken) naar risico's te kijken wordt het onderdeel van onze cultuur en werkwijze. Daarbij hebben de verschillende actoren ieder een verschillende rol. In onderstaande beschrijving zijn de diverse rollen op hoofdlijnen nader uitgewerkt.

College en Raad

In het duale stelsel is het college van B&W primair de eigenaar van alle risico's. Besturen gaat niet zonder risico's. Dit gegeven vraagt om extra aandacht bij besluitvormingsprocessen. De Raad draagt in het kader van zijn kaderstellende en controlerende rol eindverantwoordelijkheid voor alle risico's in de gemeente. College van B&W en Raad hebben om die reden beiden belang bij de juiste informatie over de risico's die het realiseren van de doelstellingen van de organisatie kunnen belemmeren. Door risico's vroegtijdig te onderkennen kunnen adequate maatregelen worden genomen die de gevolgen van risico's beperken. De raad is verantwoordelijk voor het toezicht op het door het bestuur gevoerde risicobeleid (inclusief de risicobereidheid). De raad vormt zich een zelfstandig oordeel over de aanwezige risico's, stelt kaders en beoordeelt periodiek op strategisch niveau of de activiteiten passen binnen het risicobeleid van de organisatie.

De raad bespreekt jaarlijks de strategie en de voornaamste risico's verbonden aan de gemeente bij het vaststellen van jaarverslag/ 1^e berap en begroting/ 2^e berap. De paragraaf weerstandsvermogen, de projectrapportages en de kredietenrapportage, de boardletter van de accountant en de perspectiefnota grondbeleid bieden hiervoor de basis.

Het college is verantwoordelijk voor het vaststellen, uitvoeren en monitoren van het risicobeleid (inclusief risicobereidheid) en het risicomanagementsysteem in de organisatie. Het is van groot belang dat het college bij de inrichting van het risicoprofiel de noodzaak uitdraagt dat de risico's daadwerkelijk beheerst dienen te worden. De bestuurders zorgen ervoor dat de risicobeheersing dusdanig is ingericht dat zij via het portefeuillehoudersoverleg, de collegevergaderingen en stuurgroepvergaderingen van strategische projecten tijdig op de hoogte zijn van materiële risico's zodat zij hier de gewenste sturing (keuze risicostrategie) aan kunnen geven in het licht van de (strategische) doelstellingen en risicobereidheid. In " Bijlage III: De rol van de gemeenteraad in het risicomangement" wordt de rol van de raad nog nader toegelicht.

Directie

Als eindverantwoordelijke voor de ambtelijke organisatie vervult de directie een belangrijke rol om het belang van risicobewustzijn en risicomangement in de organisatie uit te dragen. De directie ziet erop toe dat politiek-bestuurlijke risico's worden gesignaleerd, gemanaged en gemonitord en in relatie worden gebracht met de strategische belangen van de organisatie. Hiervoor is van belang dat in college- en raadsvoorstellen op een goede (integrale) manier wordt ingegaan op beleidsmatige en financiële risico's die aan de voorgestelde besluiten verbonden zijn.

Afdelingsmanagers

Het management is verantwoordelijk voor de feitelijke inrichting van processen, waarbij de risicoanalyse en risicobereidheid moeten worden omgezet in het feitelijk beheersen van de risico's. Het management zal interne beheersingsmaatregelen in de processen en interne controleprocedures inrichten. Het management werkt samen met de bestuurder aan de periodieke actualisering van de risicoanalyse, draagt bij aan een risicobewuste cultuur en werkt mee aan de monitoring van de effectiviteit van de interne beheersing. Eventuele afwijkingen dienen door het management aan de bestuurders te worden verklaard en zonodig nemen zij maatregelen.

Projectleiders

Tijdens de uitvoering van projecten dient de projectleider de risicomangementcyclus te doorlopen. Dat wil zeggen dat bij de verkenningsfase de risico's in beeld gebracht dienen te worden en dat tijdens de ontwikkelingsfase aangegeven dient te worden hoe hiermee omgegaan moet worden. Vervolgens moet dit continu aandacht hebben en onderwerp van gesprek zijn met opdrachtgever en/ of stuurgroep. De projectleider draagt ervoor zorg, dat in college- of raadsvoorstellen betreffende het project een volledig beeld wordt geschetst van de risico's, en dat hierover in projectrapportages wordt gerapporteerd.

Medewerkers

In het dagelijkse werk dienen medewerkers zich bewust te zijn van risico's die er zijn, deze te signaleren en mee te denken hoe hiermee om te gaan. Zij leveren een belangrijke bijdrage aan het bestaan en in stand houden van hierbij passende cultuur. Bij beleidsvorming dient dit aandacht te

krijgen in adviesnota's en binnen projecten in projectplannen en projectrapportages dient risicomanagement een belangrijk onderdeel te zijn. Daarnaast dienen afdelingsmanagers door gesprekken met medewerkers (afdelingsoverleg, werkbesprekingen, jaargesprekken) risico's en beheersmaatregelen te benoemen in het dagelijkse werk. Waar mogelijk dient dit vastgelegd te worden in (bestaande) procesbeschrijvingen of werkinstructies.

Concernstaf

De rol van de Concernstaf is tweeledig.

Eenzijds de rol als de risicomanager. Deze is verantwoordelijk voor het faciliteren van de inrichting van een adequaat risicomanagementsysteem ten behoeve van het bestuur, het management en de medewerkers, bijvoorbeeld bij het ondersteunen van risicobeleid, risicoanalyses en risicobewustzijn. Een onafhankelijke positie en houding van de risicomanager in de organisatie dragen in belangrijke mate bij aan het rendement van risicomanagement.

Anderzijds heeft de concernstaf een monitoring functie. De bestuurders en de afdelingsmanagers zijn in eerste lijn verantwoordelijk voor de monitoring van zowel de effectiviteit van de interne beheersmaatregelen alsmede van het risicomanagementsysteem. De coördinatie van de interne controle heeft hier een grote rol in.

Accountant

Buiten de organisatie, in een assurancefunctie, bevindt zich de externe accountant. Hij heeft vanuit zijn activiteiten uit hoofde van de jaarrekeningcontrole veelal aandacht voor het effectief functioneren van (onderdelen van) het risicomanagementsysteem, aangezien dat systeem een belangrijke randvoorwaarde is voor de totstandkoming van betrouwbare managementinformatie en -rapportages. Bovendien voert de externe accountant een marginale beoordeling uit van het jaarverslag van de gemeente, waartoe ook de risicoparagraaf behoort (paragraaf weerstandsvermogen). De ervaringen van de afgelopen jaren is, dat de externe accountant vanuit zijn natuurlijke adviesfunctie zijn bevindingen met betrekking tot het risicomanagementsysteem rapporteert aan het college (managementletter) en aan de raad (boardletter).

Bijlage I: Overzicht risico's Hof van Twente

Strategische Risico's							
Nr.	Risicosoorten	Risico	Dossiers	Kans (P)	Maximale gevolg (G) in €	Netto omvang risico (P x G) minus getroffen financiële maatregel	Maatregelen
1	RIJKSBEZUINIGINGE N/ NIEUWE WETGEVING	Kan leiden tot lagere inkomsten. Wanneer deze niet tijdig kunnen worden opgevangen kunnen ze tot begrotingstekorten leiden.					
2	BESTUURLIJKE DOELEN	Niet ontvangen van externe bijdragen of niet halen van bestuurlijke doelstellingen.					
3	VERBONDEN PARTIJEN	- Beperkte zeggenschap, economische ontwikkelingen, rijksbezuinigingen en/ of slechte bedrijfsvoering bij verbonden partijen kunnen leiden tot hogere gemeentelijke bijdrage.					
		- Beperkte zeggenschap, economische ontwikkelingen, rijksbezuinigingen en/ of slechte bedrijfsvoering bij verbonden partijen kunnen leiden tot beperking in te ontvangen dividenden. ¹					
4	KRIMP	Niet tijdig inspelen op krimp, waardoor er op de lange termijn financiële druk komt op het in stand houden van voorzieningen.					
Subtotaal Strategische risico's							

¹ De deelnemers in een gemeenschappelijke regelingen zijn gezamenlijk aansprakelijk voor ontstane tekorten, bekostiging vindt plaats via (jaarlijkse) bijdrage. Belang aandeelhouderschap naast participatie ook dividenduitkering als algemeen dekkingsmiddel opgenomen:

Markt Risico's							
Nr.	Risicosoorten	Risico	Dossiers	Kans (P)	Maximale gevolg (G) in €	Netto omvang risico (P x G) minus getroffen financiële maatregel	maatregelen
5	GROND-EXPLOITATIES	Lager exploitatie resultaat. ²					
Totaal risico's grondexploitaties (maakt geen deel uit van totale gekwantificeerde algemene risico's)							
6	RENTE/ TREASURY	Rente derving en risicovolle kapitaaluitzettingen					
7	ECONOMISCHE RECESSIE	Dalende inkomsten lokale heffingen (OZB/ toeristen-belasting/ bouwleges enz.)					
8	OPENEINDE REGELINGEN	Extra volumegroei (volume ontw. door diverse omstandigheden), niet in de begroting geraamd.					
Subtotaal markt risico's (exclusief grondexploitaties)							
Schade Risico's							
Nr.	Risicosoorten	Risico	Dossiers	Kans (P)	Maximale gevolg (G) in €	Netto omvang risico (P x G) minus getroffen financiële maatregel	Maatregelen
9	ASBEST-VERONTREINIGING	Het risico is dat de saneringskosten hoger zijn dan het huidige budget voor asbestsanering.					
10	FRAUDE	Kan leiden tot extra kosten en imagoschade					
11	EIGENDOM	Schade aan eigendommen kunnen leiden tot hoge, niet begrote kosten.					
12	CONTRACTUELE VERPLICHTINGEN/ AANSPRAKELIJKHEIDSTELLINGEN	- Extra investeringen - Onvoldoende kwaliteit - Claims/ planschade					
Subtotaal schade risico's							

² Voor gronden niet in exploitatie is het risico dat complexen niet in exploitatie worden genomen of een particuliere exploitatie worden waardoor gemaakte kosten niet terugkomen. Het uitgangspunt is dat het maximale gevolg berekend wordt o.b.v. gedwongen afwaardering (boekwaarde minus huidige (agrarische) waarde). Voor gronden in exploitatie is voor gronden die de marktwaarde al hebben bereikt het risico dat deze gronden niet worden verkocht tegen de marktprijs. Het maximale gevolg wordt bij deze complexen bepaald op 25% van de marktprijs en het risico wordt per complex bepaald.

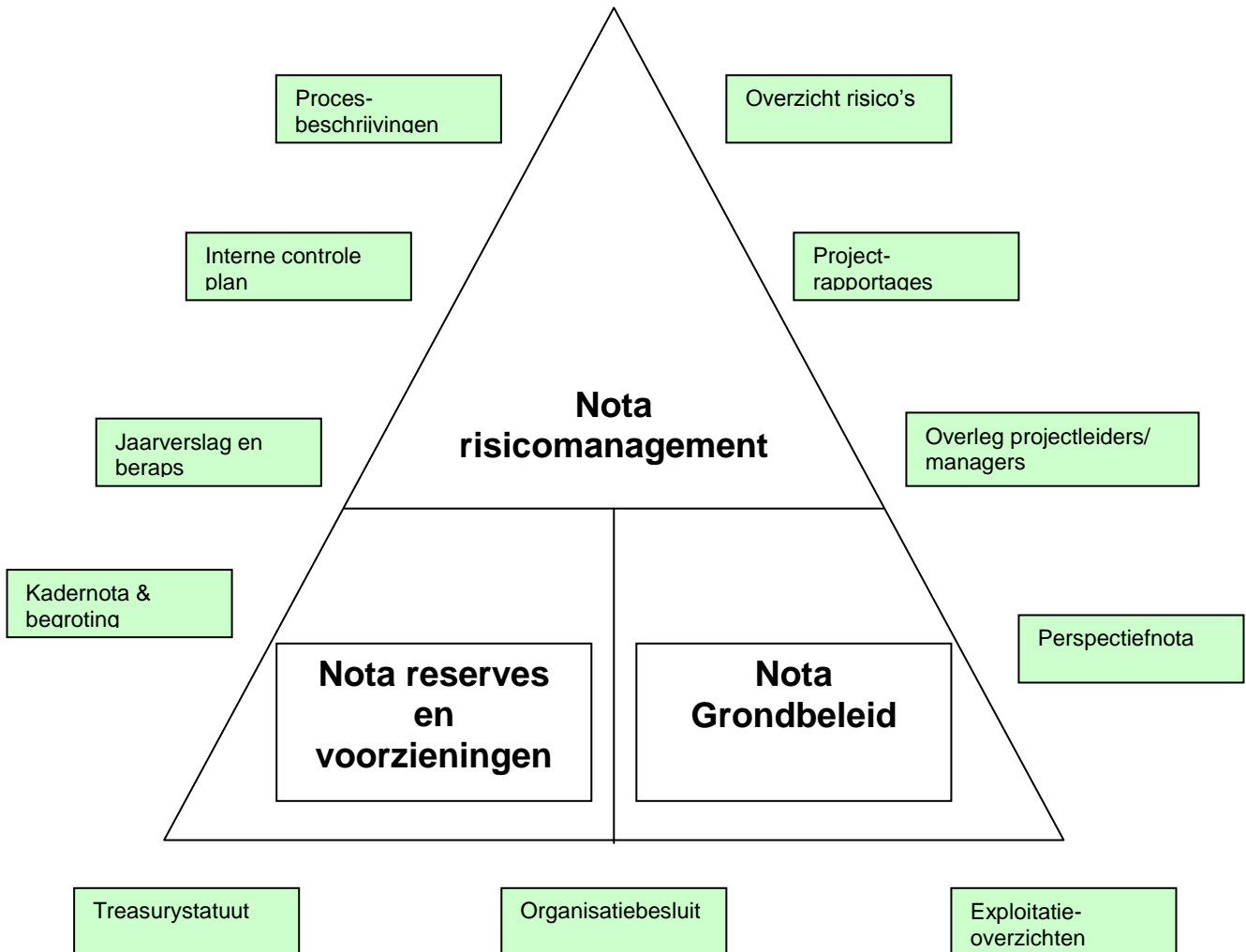
Operationele Risico's							
Nr.	Risicosoorten	Risico	Dossiers	Kans (P)	Maximale gevolg (G) in €	Netto omvang risico (P x G) minus getroffen financiële maatregel	Maatregelen
13	BEDRIJFSVOERING	Mislopen inkomsten, rechtmatigheid en imagoschade					
		Extra kosten, door ICT problemen. Er kan niet gewerkt worden of werk moet hersteld worden.					
		Continuïteit/ kwaliteit taakuitvoering					
		Prijs- en loonstijging dat kan leiden tot een begrotingstekort.					
		Kosten ziekteverzuim					
		Toereikendheid voorzieningen					
		Naheffing belastingdienst					
Subtotaal operationele risico's (vast bedrag)							

Bijlage II: Model instrumenten risicomanagement Hof van Twente

Toelichting model:

De nota Risicomanagement, de nota Grondbeleid en de nota Reserves & voorzieningen hebben inhoudelijk zodanige raakvlakken, dat ze functioneel aan elkaar verbonden zijn. Ze vormen met andere woorden een drie-eenheid.

Binnen Hof van Twente is één van de uitgangspunten m.b.t. risicomanagement dat het aansluit bij de bestaande instrumenten. In het model is weergegeven dat de kern van risicomanagement wordt weergegeven in de drie-eenheid en tevens is schematisch weergegeven in welke “hoek” de relatie met risicomanagement gezocht moet worden.



Bijlage III: De rol van de gemeenteraad in het risicomanagement

1. De rol van de gemeenteraad

De raad heeft een belangrijke rol in het gemeentelijk risicomanagement. Beschouwen we de cyclus die in de nota Risicomanagement als uitgangspunt is gekozen, dan heeft de raad vanuit zijn kaderstellende en controlerende rol wezenlijke taken in de fasen 1 (risico-identificatie) en 6 (risico-evaluatie).

Wat betreft risico-identificatie heeft de raad een signalerende functie door het stellen van vragen op uiteenlopende manieren, van schriftelijke vragen, vragenuurvragen, vragen over raadsvoorstellen in raadsvergaderingen tot het stellen van vragen over hetgeen via de actieve informatievoorziening vanuit het college mondeling of in raadsbrieven is gepresenteerd. In de navolgende tabel is illustratief een scala aan vragen verwoord die gedurende een jaar uit oogpunt van risicomanagement gesteld kunnen worden en welke momenten daarvoor aangegrepen kunnen worden.

Wat betreft de risico-evaluatie gaat het daarbij met name om die momenten waarop verantwoording en reflectie op een afgelopen periode centraal staan. Denk aan de bestuursrapportages en de jaarstukken (jaarverslag en jaarrekening), maar ook evaluatierapporten of rekenkameronderzoek kan hiertoe de aanleiding vormen. In de verantwoordingsdebatten die hierover gaan zou de vraag hoe de gemeente is omgegaan met risico's een vanzelfsprekendheid moeten zijn.

2. Welke vragen kan de raad (zich) stellen in het kader van risicomanagement?

Jaaragenda raad	<ul style="list-style-type: none">• Zijn alle belangrijke onderwerpen geagendeerd, mede gelet op doelen toekomstvisie en collegeprogramma?
Budgetoverheveling	<ul style="list-style-type: none">• Welke gevolgen heeft de budgetoverheveling?
Vragenuur raad	<ul style="list-style-type: none">• Welk risico heeft de betreffende actuele ontwikkeling?
Raadsvoorstel	<ul style="list-style-type: none">• Zijn alle risico's belicht in het raadsvoorstel en zijn de genoemde beheersmaatregelen realistisch te achten?
Boardletter accountant	<ul style="list-style-type: none">• Op welke actuele risico's wijst de accountant? Hoe gaan organisatie en college om met de adviezen?
Vragenuur raad	<ul style="list-style-type: none">• Welk risico heeft de betreffende actuele ontwikkeling?
Raadsvoorstel	<ul style="list-style-type: none">• Zijn alle risico's belicht en aanvaardbaar? met name bij<ul style="list-style-type: none">- raadsvoorstel verstrekken krediet/ start project- raadsvoorstel vaststellen verordening- raadsvoorstel deelname stichting/ overdracht aandelen- raadsvoorstel verbonden partij/ gemeensch. regeling
Rapport rekenkamer-commissie	<ul style="list-style-type: none">• Welke risico's en lessen volgen er uit het rapport en hoe gaat het college hiermee om?
Vragenuur raad	<ul style="list-style-type: none">• Welk risico heeft de betreffende actuele ontwikkeling?
Risico's raadsvoorstel	<ul style="list-style-type: none">• Zijn alle risico's belicht in het raadsvoorstel en zijn de genoemde beheersmaatregelen realistisch te achten?
Motie/amendement/initiatief	<ul style="list-style-type: none">• Zijn er risico's verbonden aan dit voorstel uit de raad?
Vragenuur raad	<ul style="list-style-type: none">• Welk risico heeft deze actuele ontwikkeling?
Raadsvoorstel	<ul style="list-style-type: none">• Zijn alle risico's belicht in het raadsvoorstel en zijn de genoemde beheersmaatregelen realistisch te achten?
Overleg met accountant in auditcommissie	<ul style="list-style-type: none">• Welke conclusies volgen uit eindcontrole jaarstukken?
Vragenuur raad	<ul style="list-style-type: none">• Welk risico heeft de betreffende actuele ontwikkeling?
Raadsvoorstel	<ul style="list-style-type: none">• Zijn alle risico's belicht in het raadsvoorstel en zijn de genoemde beheersmaatregelen realistisch te achten?

Jaarrekening	<ul style="list-style-type: none"> • Welke gevolgen heeft het rekeningresultaat voor de financiële positie van de gemeente? • Hoe is de (ontwikkeling van de) reservepositie? • Toont het kredietenoverzicht overschrijdingen?
Jaarverslag	<ul style="list-style-type: none"> • Is het overzicht van strategische risico's, marktrisico's, schaderisico's en operationele risico's, zoals opgenomen in de paragraaf weerstandsvermogen, volledig en reëel? • Zijn de risico's vertaald naar een berekening van de weerstandscapaciteit? Welke conclusie volgt hieruit? • Zijn de beleidsdoelen in het voorgaande jaar gehaald? • Welke impact hebben de autonome ontwikkelingen? • Hoe staat het met de risico's van strategische projecten volgens de projectrapportages?
1^e bestuursrapportage	<ul style="list-style-type: none"> • Hoe staat het met de realisatie van bezuinigingsmaatregelen volgens de bezuinigingsmonitor?
Kadernota	<ul style="list-style-type: none"> • Welke gevolgen heeft het pakket nieuw beleid voor de financiële positie (reserves/ lastenontwikkeling burger)? • Zijn de gepresenteerde dekkingsmaatregelen realistisch qua planning en inhoud? • Zijn de bezuinigingsmaatregelen met het oog op de toekomst verantwoord?
Programmabegroting	<ul style="list-style-type: none"> • Hoe is de (ontwikkeling van de) reservepositie in de begroting? • Zijn de beleidsdoelen voor volgend jaar realistisch? • Welke impact hebben de autonome ontwikkelingen? • Hoe staat het met de risico's van strategische projecten volgens de projectrapportages?
2^e bestuursrapportage	<ul style="list-style-type: none"> • Hoe staat het met de realisatie van bezuinigingsmaatregelen volgens de bezuinigingsmonitor? • Is het overzicht van strategische risico's, marktrisico's, schaderisico's en operationele risico's, zoals opgenomen in de paragraaf weerstandsvermogen volledig en reëel? • Zijn de risico's vertaald naar een berekening van de weerstandscapaciteit? • Is het dekkingsplan voor de begroting realistisch?
Perspectiefnota	<ul style="list-style-type: none"> • Zijn alle lopende grondexploitaties geactualiseerd op basis van marktontwikkelingen? • Hoe luiden de prognoses voor de financiële eindresultaten van de grondexploitaties? • Hoe verhouden de risico's zich ten opzichte van de reserve grondexploitatie en de provinciale afspraken?

3. Formele positie raad

Op pagina 16 en 17 van de Nota Risicomanagement 2015 is over de positie van de raad vermeld.

“De Raad draagt in het kader van zijn kaderstellende en controlerende rol eindverantwoordelijkheid voor alle risico's in de gemeente. College van B&W en Raad hebben om die reden beiden belang bij de juiste informatie over de risico's die het realiseren van de doelstellingen van de organisatie kunnen belemmeren. Door risico's vroegtijdig te onderkennen kunnen adequate maatregelen worden genomen die de gevolgen van risico's beperken. De raad is verantwoordelijk voor het toezicht op het door het bestuur gevoerde risicobeleid (inclusief de risicobereidheid). De raad vormt zich een zelfstandig oordeel over de aanwezige risico's, stelt kaders en beoordeelt periodiek op strategisch niveau of de activiteiten passen binnen het risicobeleid van de organisatie.

De raad bespreekt jaarlijks de strategie en de voornaamste risico's verbonden aan de gemeente bij het vaststellen van jaarverslag/ 1^e berap en begroting/ 2^e berap. De paragraaf weerstandsvermogen,

de projectrapportages en de kredietenrapportage, de boardletter van de accountant en de perspectiefnota grondbeleid bieden hiervoor de basis.”

In deze bijlage is een beeld geschetst van de manier waarop de raad in de alledaagse praktijk van het raadswerk inhoud kan geven aan dit abstract geformuleerde takenpakket. Veelal zal het daarbij gaan om het stellen van vragen. Vragen zetten aan tot informatie-uitwisseling, gedachtevorming en debat tussen raad en college. En dat is precies wat centraal staat in een wenselijke aanpak van risicomanagement: risicobewustzijn creëren door het gesprek aan te gaan in organisatie, bestuur en politiek en bewust en transparant met risico's, maatregelen en resultaten omgaan. Risicomanagement houdt aldus gelijke tred met prestatie management.