

**Beleid risicomanagement en  
weerstandsvormogen Gemeente  
Dalfsen**

**Datum**  
April 2014

**Pagina**  
1 van 19

## Inhoud

**Datum**

April 2014

	<b>3</b>	<b>Pagina</b>
<b>1 Inleiding risicomanagement en weerstandsvermogen</b>	<b>3</b>	
1.1 Doelstellingen risicomanagement	3	2 van 19
1.2 Besluit Begroting en Verantwoording	4	
<b>2 Risicomanagement</b>	<b>6</b>	
2.1 Begripsbepaling	6	
2.2 Risico identificatie	8	
2.3 Risico-analyse	8	
2.4 Risico beoordeling	9	
2.5 Projectonzekerheden en projectrisico's	10	
2.6 Maatregelen ontwerpen en implementeren	10	
2.7 Evaluatie en rapportage	111	
<b>3 Weerstandsvermogen</b>	<b>122</b>	
3.1 Beschikbare weerstandscapaciteit	122	
3.2 Benodigde weerstandscapaciteit	122	
3.3 Beoordeling weerstandsvermogen	133	
3.4 Spelregels nieuw beleid	133	
<b>4 Reikwijdte, taken en verantwoordelijkheden</b>	<b>155</b>	
4.1 Actoren	155	
4.2 Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden	155	
<b>5 Rapportage</b>	<b>188</b>	
Bijlage		19

# 1 Inleiding risicomanagement en weerstandsvermogen

**Datum**

April 2014

Deze nota weerstandsvermogen bevat het beleid dat de gemeente Dalfsen hanteert om haar risico's te managen en is een basis voor de paragraaf weerstandsvermogen in de begroting en het jaarverslag. Naast begripsbepaling worden met dit beleid kaders gesteld ten aanzien van de reikwijdte en toepassing van risicomanagement binnen de gemeente Dalfsen en het handelen van het bestuur en de medewerkers.

**Pagina**

3 van 19

## 1.1 Doelstellingen risicomanagement

Ten behoeve van het implementeren van risicomanagement in de organisatie kan een aantal doelstellingen worden geformuleerd. Aan de hand van deze doelstellingen kunnen de resultaten worden bepaald die met het risicomanagement gerealiseerd dienen te worden. De kwaliteit van de te bereiken resultaten hangt samen met het ambitieniveau dat de gemeente nastreeft en de beschikbare capaciteit en middelen waarover kan worden beschikt.

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

De hoofddoelen die de gemeente met risicomanagement nastreeft, zijn de volgende.

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

Om dit doel te kunnen bereiken zal er binnen de organisatie goed inzicht moeten worden verkregen in de mogelijke gebeurtenissen die negatieve gevolgen voor de gemeente met zich meebrengen.

Het gaat hierbij niet alleen om risico's die financiële gevolgen hebben, maar waar relevant moet ook inzicht zijn in de niet-financiële gevolgen (bijvoorbeeld op het gebied van imago).

### 2. *Het risicobewustzijn van de (medewerkers en bestuurders) van de organisatie stimuleren en vergroten*

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

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

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

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

Door de processen in de organisatie aan risicomanagement te onderwerpen krijgt men meer grip op de interne organisatie. Door processen te analyseren kan men desgewenst maatregelen benoemen om de processen aan te scherpen zodat de organisatie in control gehouden wordt. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan organisatorische risico's die voorkomen kunnen worden door het standaardiseren van werkprocessen, functiescheiding en personeelsontwikkelingsbeleid. Of aan juridische aansprakelijkheidsrisico's waarbij de gevolgen wellicht gedeeltelijk middels een verzekering kunnen worden opgevangen.

5. *Het in kaart brengen van de risicokosten/de kosten van beheersmaatregelen*

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

6. *Het bepalen van de benodigde en beschikbare weerstandscapaciteit en deze laatste op het gewenste niveau houden*

Het risicoprofiel van de gemeente dient vertaald te worden naar de benodigde weerstandscapaciteit. Bekeken wordt of de beschikbare weerstandscapaciteit voldoende is. Met actief risicomanagement kan daarna gewerkt worden aan het verlagen van het risicoprofiel waardoor mogelijk meer ruimte gecreëerd kan worden voor andere doeleinden.

7. *Het voldoen aan de verplichting vanuit wet- en regelgeving (BBV)*

De gemeente is verplicht tot naleving van het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV). Uit hoofde hiervan dient ze een inventarisatie van de risico's en de weerstandscapaciteit te maken en bovendien beleid omtrent de weerstandscapaciteit en de risico's te voeren.

**Datum**

April 2014

**Pagina**

4 van 19

## **1.2 Besluit Begroting en Verantwoording**

Het Besluit Begroting en Verantwoording bepaalt dat in de begroting en het jaarverslag een paragraaf wordt opgenomen waarin op basis van het risicoprofiel het (financiële) weerstandsvermogen van de gemeente wordt bepaald. Hierbij is van belang de relatie weer te geven tussen enerzijds de risico's (risicoprofiel) die de gemeente loopt en de hieruit voortvloeiende benodigde weerstandscapaciteit en anderzijds de aanwezige weerstandscapaciteit waaruit de risico's kunnen worden opgevangen c.q. de middelen en mogelijkheden om niet begrote kosten te dekken.

Conform het BBV dient deze paragraaf de volgende aspecten te bevatten.

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

- Het verband tussen weerstandscapaciteit en risico's, uitmondend in een beoordeling van het weerstandsvermogen.

**Datum**

April 2014

**Pagina**

5 van 19

## 2 Risicomanagement

Datum

April 2014

Een gemeente zal onder alle omstandigheden een basisstructuur van voorzieningen voor de lokale samenleving in stand moeten houden. Derhalve is ze niet volledig vrij in haar keuzes ten aanzien van het aanbieden van bepaalde diensten en voorzieningen. Dit heeft tot gevolg dat ze bijbehorende risico's zal moeten aanvaarden. In tegenstelling tot bedrijven die risico's tot de zakelijke waarden zullen beperken welke bijdragen tot het bereiken van de doelstelling van de organisatie. De gemeente zal deze risico's derhalve moeten monitoren en ervoor moeten zorgen dat ze die risico's kan opvangen.

Pagina

6 van 19

### 2.1 Begripsbepaling

Voordat beleid ten aanzien van risicomanagement vastgesteld kan worden is het noodzakelijk de verschillende begrippen te definiëren. In dit hoofdstuk komen de verschillende begrippen met betrekking tot risico's aan de orde en worden werkdefinities in het kader van deze nota en de paragraaf weerstandsvermogen in de programmabegroting uiteengezet.

#### 2.1.1 Risico

Risico: de kans op het optreden van een gebeurtenis met een negatief gevolg voor de organisatie.

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

- 1) *Een kans op het optreden van een gebeurtenis ( $p < 1$ )*  
Het gaat hier dus om een mogelijke gebeurtenis. Als iets 100% zeker is, is het geen risico meer.
- 2) *Negatief gevolg*  
De negatieve gevolgen van een risico kunnen zowel financieel als niet financieel van aard zijn. We richten ons echter hoofdzakelijk op het in kaart brengen van de *financiële gevolgen* die de gebeurtenissen met zich meebrengen. Risico's die mogelijk leiden tot aantasting van het imago van de gemeente dan wel andere niet-financiële gevolgen te weeg kunnen brengen, krijgen een aantekening (dan wel worden benoemd maar niet gekwantificeerd).
- 3) *Een betrokkene, voor wiens rekening de negatieve gevolgen komen*  
De betrokkene is hierbij de gemeente Dalfsen als organisatie of, waar van toepassing, een specifieke afdeling.

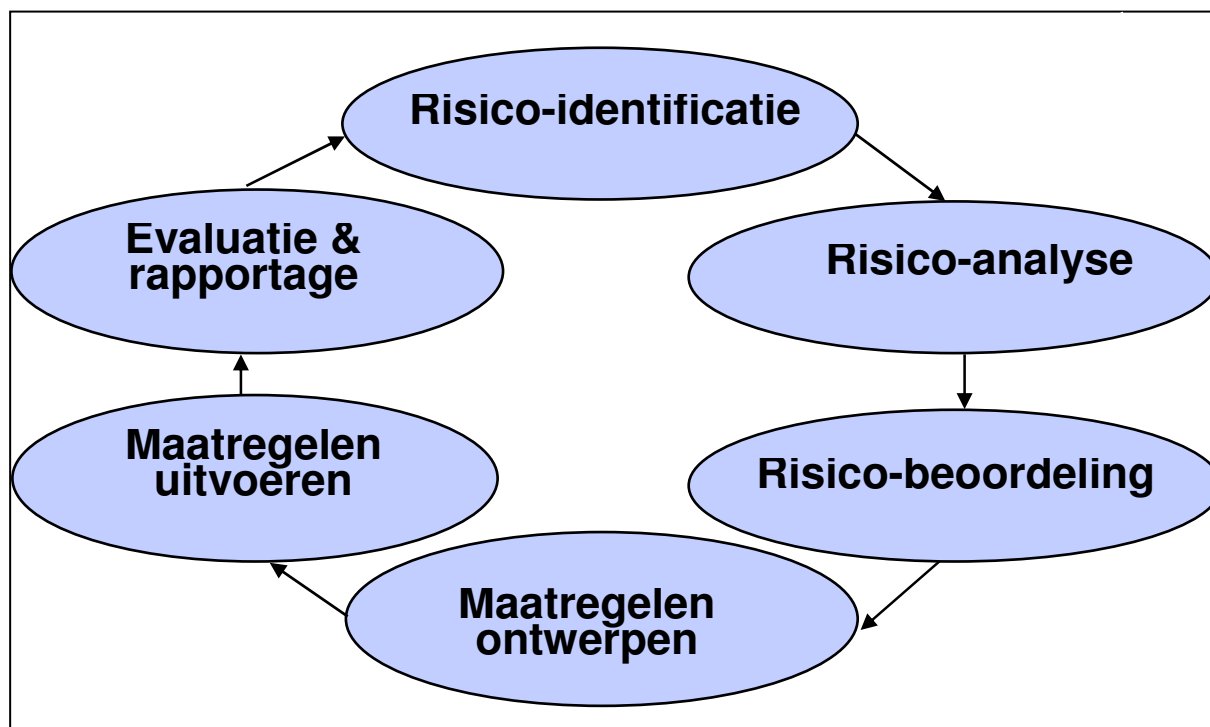
## 2.1.2 Risicomanagement

**Datum**  
April 2014

Risicomanagement: het continue en systematisch doorlopen van de organisatie op risico's met het doel gevolgen te voorkomen en de kans erop te verkleinen.

**Pagina**  
7 van 19

Risicomanagement is een cyclisch proces dat bestaat uit de volgende stappen.



Toelichting van het schema

1. Risico-identificatie: het in kaart brengen van de risico's die samenhangen met de werkzaamheden en aandachtsgebieden, paragraaf 2.2.
2. Risico-analyse: risico's kwantificeren; inschatten kans en gevolg, paragraaf 2.3.
3. Risico-beoordeling: alle risico's naast elkaar zetten en prioriteren, paragraaf 2.4.
4. Maatregelen ontwerpen: benoemen van beheersmaatregelen die helpen de individuele risico's te reduceren; verlagen van de kans en/of verlagen van het gevolg, waarbij altijd een kosten-baten analyse moet worden gemaakt met het doel risico's beheersbaar te houden, paragraaf 2.5.
5. Maatregelen uitvoeren: beheersmaatregelen uitvoeren teneinde risico's te reduceren en hieraan verantwoordelijkheden koppelen, paragraaf 2.5.
6. Evalueren en rapporteren: evalueren van (wijzigingen in) het risicoprofiel, evalueren van opgetreden risico's en van de effectiviteit van genomen beheersmaatregelen, paragraaf 2.6.

Deze stappen dienen voor de gemeentelijke organisatie minimaal twee maal per jaar te worden doorlopen. Voor projecten is het een dynamisch proces en zal de frequentie afhankelijk van de fase waarin een project zich bevindt in voorkomende gevallen 1 x per kwartaal zijn.

### 2.1.3 Risicoprofiel

**Datum**

April 2014

Risicoprofiel: een overzicht van de risico-eigenschappen van een project of dienst. Dit resulteert in een integraal risicoprofiel van de gemeentelijke organisatie.

**Pagina**

8 van 19

## 2.2 Risico identificatie

Om de risico's in kaart te brengen wordt minimaal één maal per half jaar een gemeentebrede risico-inventarisatie uitgevoerd.

## 2.3 Risico-analyse

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

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

### Kans

Voor de beoordeling van de kans worden de volgende vijf klassen met de volgende referentiebeelden gehanteerd.

<b>Klasse</b>	<b>Referentiebeelden</b>	<b>Kwantitatief</b>
1	< of 1 keer per 10 jaar	(10%)
2	1 keer per 5-10 jaar	(30%)
3	1 keer per 2-5 jaar	(50%)
4	1 keer per 1-2 jaar	(70%)
5	1 keer per jaar of >	(90%)



## Geldgevolg

Hiervoor worden de volgende vijf klassen met bijbehorende klassenindeling gehanteerd.

**Datum**

April 2014

**Pagina**

9 van 19

Klasse	Geldgevolg	
0	Geen geldgevolgen	
1	$x < € 25.000$	(< 0,05% van begroting)
2	$€ 25.000 < x > € 95.000$	(0,05-0,2% van begroting)
3	$€ 95.000 < x > € 250.000$	(0,2-0,5% van begroting)
4	$€ 250.000 < x > € 450.000$	(0,5-1% van begroting)
5	$x > € 450.000$	(> 1% van begroting)

Voor elk risico dient het minimale en maximale gevolg in euro's te worden weergegeven. In enkele gevallen komen die overeen met de bandbreedtes als hierboven opgenomen.

Indien het risico in klasse 5 valt (en dus groter is dan € 450.000), dient voor dat risico ook het maximale gevolg in euro's aan te worden gegeven. Indien bekend verdient het de voorkeur het verwachte geldgevolg in te vullen. Vooral voor risico's bij grote projecten doet deze situatie zich voor en is het relevant te weten hoeveel meer dan € 450.000 het risico kan zijn.

### 2.3.1 Risicoscore

De risicoscore wordt bepaald door van elk risico de bepaalde klassen van kans en gevolg te vermenigvuldigen volgens onderstaande formule.

$$\text{Risicoscore} = \text{klasse kans} \times \text{klasse geldgevolg}$$

De maximale risicoscore is:  $5 \times 5 = 25$ .

## 2.4 Risico beoordeling

Met behulp van de risicoscore kunnen risico's worden geprioriteerd en wordt inzichtelijk welke risico's het meest belangrijk zijn om te worden gemanaged.

De prioritering op risicoscore kan echter een vertekend beeld geven, aangezien een risico met een kans in klasse 5 en een gevolg in klasse 5 bovenaan de lijst komt te staan. Terwijl een risico met een kans in klasse 1 en een gevolg in klasse 5 wellicht een veel grotere impact heeft. Vergelijk een financieel gevolg van € 500.000 met een klasse 5 en € 10.000.000 met een klasse 1.

Het kwantificeren van risico's geeft een betrouwbaarder beeld en verdient daarom aanbeveling. Bovendien is dit noodzakelijk voor het bepalen van de gewenste omvang van het weerstandsvermogen, de benodigde weerstandscapaciteit. Zie hoofdstuk 4.

## 2.5 Projectonzekerheden en projectrisico's

**Datum**

April 2014

Ter onderbouwing van een ruimtelijke ontwikkeling wordt per project een projectplan en een projectraming, de zogenaamde grondexploitatie, opgesteld. Per project worden voorts de risico's en risicoscore in een overzicht getoond zodat het risicoprofiel per project inzichtelijk wordt gemaakt.

**Pagina**

10 van 19

Per project worden de volgende risico's gekwalificeerd en zoveel mogelijk gekwantificeerd (raadpleeg de bijlage voor een toelichting):

1. Verwervingsrisico
2. Uitvoeringsrisico
3. Marktrisico
4. Financieringsrisico
5. Samenwerkingsrisico.

De risico's worden in de berekening van de benodigde weerstandscapaciteit meegenomen voor zover ze niet in de grondexploitatie zijn opgenomen.

De grondexploitatie is opgebouwd uit een specificatie van de geraamde kosten en opbrengsten. De geraamde kosten en opbrengsten zijn een uitvloeisel van de verwachte prijs vermenigvuldigd met de verwachte hoeveelheid. Per kostenpost worden onzekerheden benoemd. Deze onzekerheden worden in beginsel binnen de grondexploitatie opgevangen door per kostenpost of per opbrengstenpost (onderdeel) een post onvoorzien op te nemen. In de praktijk is 'project onvoorzien' doorgaans 8 à 10% van de totale investering. Uit deze post onvoorzien dienen eventuele normale onzekerheden, tegenvallers in prijs en hoeveelheid, te worden gedekt. Naarmate onzekerheden afnemen, als gevolg van bijvoorbeeld een gegunde aanbesteding, neemt de omvang van deze post af.

## 2.6 Maatregelen ontwerpen en implementeren

Nadat de risico's in kaart zijn gebracht kunnen maatregelen worden benoemd en geïmplementeerd. Het doel is de kans of het gevolg zodanig te beïnvloeden, dat de effecten van de risico's wanneer die zich voordoen, door de organisatie kunnen worden gedragen.

Beheersmaatregel: elke maatregel gericht op het voorkomen of reduceren van een risico dan wel het beperken van de impact op de organisatie.
---

De organisatie zal hierbij altijd een afweging moeten maken tussen de kosten die een beheersmaatregel met zich meebrengt en het effect dat met de maatregel wordt bereikt. Voor een risico met een kleine kans en immense gevolgen, is het vaak moeilijk maatregelen te nemen. Wanneer het al mogelijk is, is het vermoedelijk onbetaalbaar. Een voorbeeld is een watersnoodramp. Voor risico's met een groot gevolg en hoge kans van optreden, is verzekeren vaak geen optie vanwege de te hoge kosten die hiermee gemoeid zijn.

	Lage kans	Hoge kans
<b>Immens gevolg</b>	Politieke maatregelen	<doorgaans niet aan de orde>
<b>Groot gevolg</b>	Verzekeren	Preventie/Reductie Verzekeren? Taak afstoten?
<b>Klein gevolg</b>	Zelf opvangen	Preventie/Reductie

**Datum**  
April 2014

**Pagina**  
11 van 19

De beheersmaatregelen dienen evenals de risico's te worden vastgelegd, toegewezen aan een verantwoordelijke (afdelingshoofd of projectleider) en periodiek te worden gemonitord.

Bruto risico: de omvang van het risico, exclusief het effect van de beheersmaatregel.

Netto risico (ook wel restrisico): omvang van het risico, inclusief het effect van (operationele) beheersmaatregelen.

Na het benoemen en uitvoeren van beheersmaatregelen wordt de risicomanagementcyclus (paragraaf 2.1.2) opnieuw doorlopen, waardoor de gemeente Dalfsen de netto risico's inzichtelijk heeft, op basis waarvan een doorvertaling naar het weerstandsvermogen wordt gemaakt.

## 2.7 Evaluatie en rapportage

Het doel van rapporteren is informeren (begroting), bijsturen (tussentijdse rapportage) en evalueren (programmarekening).

In de programmabegroting, in de paragraaf weerstandsvermogen, wordt geïnformeerd over mogelijke risico's die effect kunnen hebben op de begroting c.q. uitvoering van het beleid en het weerstandsvermogen.

In de tussentijdse rapportage worden bijstellingen ten opzichte van de begroting gerapporteerd.

In de programmarekening vindt verantwoording plaats over de risico's zoals die in de programmabegroting zijn opgenomen.

Door periodiek risico's en beheersmaatregelen te monitoren kan hierop tijdig worden ingespeeld. Door hierover bovendien tijdig te rapporteren, worden onaangename verrassingen voorkomen. Over de top 10 risico (lijst met risico's die grote impact op de organisatie of beleid kan hebben) wordt meer gedetailleerd gerapporteerd en over de overige risico's slechts op hoofdlijnen.

### 3 Weerstandsvermogen

**Datum**

April 2014

Op grond van artikel 9.2 van het Besluit Begroting en Verantwoording Gemeenten en Provincies (BBV) moet de gemeente in haar begroting een paragraaf weerstandsvermogen opnemen. Deze paragraaf moet minimaal bevatten (artikel 11.2 BBV):

**Pagina**

12 van 19

- een inventarisatie van het weerstandsvermogen;
- een inventarisatie van de risico's en;
- het beleid omtrent de weerstandscapaciteit en de risico's.

Weerstandsvermogen: het weerstandsvermogen geeft aan in welke mate de financiële huishouding/exploitatie tegenvallers, als gevolg van het optreden van risico's, kan opvangen.

Wanneer een begroting voldoende robuust is, hoeven bezuinigingsmaatregelen niet direct te volgen op financiële tegenvallers wanneer zich een risico voordoet.

#### 3.1 Beschikbare weerstandscapaciteit

De beschikbare weerstandscapaciteit is in het BBV (artikel 11.1) omschreven als de middelen en mogelijkheden waarover de gemeente beschikt of kan beschikken om niet begrote kosten te dekken. Onderscheid kan worden gemaakt tussen middelen die incidenteel kunnen worden vrijgemaakt en middelen die structureel kunnen worden ingezet om tegenvallers op te vangen. Wanneer beheersmaatregelen niet mogelijk zijn of wanneer er sprake is van een restrisico, wordt in beginsel de incidentele weerstandscapaciteit aangesproken. Wanneer sprake is van structurele tegenvallers zonder dat daar meevallers tegenover staan, dan zal in beginsel wederom de incidentele weerstandscapaciteit worden ingezet. In de eerst volgende begroting zal voor deze structurele tegenvallers, dekking moeten worden gevonden.

Voor de vaststelling van de beschikbare weerstandscapaciteit worden de volgende componenten meegenomen:

- algemene reserve
- vrij besteedbare bestemmingsreserve
- post onvoorzien
- onbenutte belastingcapaciteit

#### 3.2 Benodigde weerstandscapaciteit

Het bepalen van de benodigde weerstandscapaciteit wordt uitgevoerd met behulp van een risicosimulatie (Monte Carlo methode). Op basis van de risicosimulatie kan worden berekend welk bedrag er benodigd is om de geïdentificeerde risico's in financiële zin af te dekken. Hierbij wordt gerekend met een zekerheidspercentage van 90%. De uitkomst van de benodigde weerstandscapaciteit wordt vastgelegd in de weerstandsparagraaf.

### 3.3 Beoordeling weerstandsvermogen

Datum

April 2014

Pagina

13 van 19

Het is van belang te weten of het weerstandsvermogen toereikend is. Als het risicoprofiel bekend is kan een relatie worden gelegd tussen de financieel gekwantificeerde risico's en de daaruit voortvloeiende benodigde weerstandscapaciteit en de beschikbare weerstandscapaciteit. De benodigde weerstandscapaciteit die uit de risicosimulatie voortvloeit, kan worden afgezet tegen de beschikbare weerstandscapaciteit. De uitkomst van die berekening, de ratio weerstandsvermogen, luidt uitgedrukt in een formule als volgt:

$$\text{Ratio weerstandsvermogen} = \frac{\text{Beschikbare weerstandscapaciteit}}{\text{Benodigde weerstandscapaciteit}}$$

Hiertoe wordt gebruik gemaakt van onderstaande waarderingstabel.

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

De ratio weerstandsvermogen van de gemeente Dalfsen dient ten minste 2 te zijn.

### 3.4 Spelregels nieuw beleid

Indien besluitvorming omtrent nieuw beleid met daaraan verbonden risico's plaatsvindt, zal dit besluit ook moeten worden getoetst aan het weerstandsvermogen. Bij nieuwe projecten (uit het investeringsprogramma van de begroting) en nieuwe B&W-voorstellen (lees: nieuw beleid) dient:

- de scope (waaronder doelstelling/programma, planning, financiële onderbouwing aan de hand van ramingen) van een project vooraf duidelijk te zijn;
- een risico-analyse te worden gemaakt;
- per risico - voor zover mogelijk en noodzakelijk - een beheersmaatregel te worden benoemd;
- een berekening van het benodigde weerstandsvermogen te worden gemaakt.

Op die manier kunnen bij alle nieuwe projecten en B&W-besluiten (lees: nieuw beleid) de impact van de risico's op het weerstandsvermogen worden vastgesteld. Het onderkennen van risico's bij de besluitvorming draagt bij aan een zorgvuldig afwegingsproces en proactief risicomanagement.

Indien door nieuw beleid (investeringen en projecten) het weerstandsvermogen (ruim) onvoldoende wordt, zullen tegelijkertijd maatregelen moeten worden voorgesteld waardoor het weerstandsvermogen weer kan groeien tot het

vastgelegde, acceptabele niveau. Hierbij dient rekening te worden gehouden met tussentijdse ontwikkelingen welke voortvloeien uit bestaand beleid omdat die ook van invloed zijn op het weerstandsvermogen.

**Datum**

April 2014

Doordat de scope vooraf wordt vastgesteld en de risico's en beheersmaatregelen inzichtelijk gemaakt zijn, is vooraf duidelijk waaraan het bestuur haar goedkeuring heeft verleend en worden onaangename verrassingen achteraf voorkomen.

**Pagina**

14 van 19

## **4 Reikwijdte, taken en verantwoordelijkheden**

**Datum**

April 2014

Om de gewenste resultaten te bereiken en risicomanagement in de organisatie te verankeren is het van belang dat afspraken gemaakt worden met betrekking tot welke acties ondernomen moeten worden en wie daar verantwoordelijk voor is. De afspraken zijn van belang voor een effectieve implementatie van risicomanagement in de gemeente Dalfsen.

**Pagina**

15 van 19

### **4.1 Actoren**

Met betrekking tot risicomanagement kunnen binnen de gemeentelijke organisatie de volgende actoren worden onderscheiden, die zorg moeten dragen voor de verschillende onderdelen van het risicomanagementproces:

- de gemeenteraad;
- het college van burgemeester en wethouders;
- het directieteam en het managementteam
- de projectleider;
- de coördinator risicomanagement.

### **4.2 Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden**

De taken die met risicomanagement verbonden zijn, hangen samen met de doelstellingen en gewenste resultaten. De doelstellingen zijn in het kort de volgende: het opstellen van risicomanagementbeleid, het opstellen van een risicoprofiel, het benoemen en uitvoeren van beheersmaatregelen, het bepalen van het weerstandsvermogen van de gemeente en het inbedden van risicomanagement in de bestaande organisatiestructuren.

In deze paragraaf zullen per betrokken actor de activiteiten en de bevoegdheden geduid worden die in het kader van risicomanagement uitgevoerd moeten worden. De actoren kunnen in twee groepen worden onderverdeeld, een groep die verantwoordelijk is voor de risico's en de inhoud van het risicomanagement (de lijn = budgethouder en/of projectleider) en een groep die verantwoordelijk is voor de coördinatie en het proces (de coördinator risicomanagement). Gewaakt dient te worden voor het fenomeen dat het management van de verschillende organisatieonderdelen en/of projecten de verantwoordelijkheid voor het signaleren, inventariseren en beheersen van risico's bij de coördinatoren van het proces leggen. De lijn is verantwoordelijk voor de inhoud, de coördinatoren voor het proces.

#### **De gemeenteraad**

De gemeenteraad stelt het beleid risicomanagement vast en de begroting en programmarekening, waarvan onder meer de paragraaf weerstandsvermogen deel uit maakt. De raad geeft daarmee de grenzen aan waarbinnen het weerstandsvermogen van de gemeente Dalfsen moet blijven. De raad is daarmee bevoegd te oordelen over de verhouding tussen alle gezamenlijke risico's en de vermogenspositie van de gemeente. De raad is in eerste instantie dus niet verantwoordelijk voor de individuele risico's.

## **Het College van Burgemeester en Wethouders**

Het college is eindverantwoordelijk voor de bedrijfsvoering van de gemeente Dalfsen en daarmee voor het beleid en de hieruit voortvloeiende of daarmee samenhangende risico's.

Twee maal per jaar wordt de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing opgesteld op basis van de systematiek beschreven in dit beleid. Daarnaast dient het college ervoor te zorgen dat de doelstellingen van risicomanagement worden bereikt. Het college dient bij elk voorstel de belangrijkste risico's inzichtelijk te hebben en hierover te rapporteren aan de raad, zodat de raad is geïnformeerd over de risico's die het bereiken van het doel van nieuw beleid in de weg kan staan. Het college heeft op basis van haar actieve informatieplicht de verantwoordelijkheid om de raad hierover te informeren. Tussentijds (voor- en najaar) wordt gerapporteerd over bijstellingen op de begroting of beheersmaatregelen in het kader van risicomanagement.

## **Managementteam/directie**

In het MT/directie-overleg wordt het gemeentelijke risicoprofiel vastgesteld en bepaald hoe vaak de verschillende organisatieonderdelen moeten rapporteren. Hij bespreekt in ieder geval twee keer per jaar op basis van de begroting en de jaarrekening het gemeentelijk risicoprofiel. In het bijzonder bespreekt en bepaalt het MT de top 10 risico's. Voor risico's met een geldgevolg vanaf klasse 4 geldt tevens een meldingsplicht aan college, aangezien dergelijke risico's ernstige gevolgen voor de bedrijfsvoering kunnen hebben. Het MT/directie dient daarnaast ook die risico's te bespreken die wellicht geen top 10 risico's zijn, maar die wel consequenties hebben voor de gemeente, bijvoorbeeld risico's met gevolgen voor het imago van de gemeente. De directeur/gemeentesecretaris is eindverantwoordelijk voor alle acties van het managementteam op het gebied van risicomanagement.

### *Taken van het MT/directie:*

- afdelings- en projectprofielen (laten) opstellen, beoordelen en monitoren;
- bespreken grote en politieke risico's;
- rapporteren aan het college van B&W over belangrijkste risico's (top 10 risico's) én risico's met een kans in klasse 5 of geldgevolg vanaf klasse 4
- en zorg dragen voor adequate beheersmaatregelen.

## **Projectleider**

De projectleider is inhoudelijk verantwoordelijk voor een project. Hij is verantwoordelijk voor het opstellen van het risicoprofiel (het benoemen van risico's en verwachte risicoscore) van het project en beheersen van de risico's. Per project brengt hij, na overleg met de overige projectteamleden, de verschillende risico's in kaart en benoemt hij beheersmaatregelen. De projectleider is eveneens verantwoordelijk voor de monitoring en bijsturing van het project en de risico's.

### *Taken van de projectleider:*

- risicoprofiel project opstellen en monitoren;
- scope, planning en budget bewaken;
- rapporteren aan het MT en het college van B&W over (belangrijkste) risico's.



## **Coördinator risicomanagement**

Risicomanagement is vanuit de integrale benadering een taak van het management van de verschillende afdelingen van de organisatie. Maar om risicomanagement effectief uit te voeren wordt binnen de organisatie een coördinator risicomanagement benoemd die toeziet op de gemaakte afspraken en die de verschillende medewerkers kan ondersteunen bij hun taken op het gebied van risicomanagement. Hij/zij kan voorts een oordeel vellen over het risicoprofiel en het managementteam/directie adviseren waar het profiel aangescherpt dient te worden. De functie van coördinator risicomanagement wordt bij de gemeente Dalfsen ondergebracht bij de staf Control en Resultaat.

**Datum**

April 2014

**Pagina**

17 van 19

### *Activiteiten coördinator risicomanagement*

De belangrijkste taken die de risicomanagementcoördinator zal vervullen zijn:

- In kwalitatieve zin vinger aan de pols houden als het gaat om het definiëren en beoordelen van risico's. Overzicht houden over het totale risicoprofiel van de gemeente en hierover het MT adviseren.
- Bewaken van de onderlinge samenhang van risico's en beheersmaatregelen en daarop laten bijsturen om de beheerskosten zo laag mogelijk te houden. Op basis van een eerste ruwe inventarisatie bezien in welke mate de gevonden risico's kunnen worden gemanaged. Dit gebeurt in samenspraak tussen de risicomanagementcoördinator en het afdelingshoofd/de projectleider om te bepalen welke maatregelen genomen kunnen worden om risico's te voorkomen. Dat kunnen beheersmaatregelen zijn, veiligheidsmaatregelen of bijvoorbeeld het creëren van reserves.
- Constateren waar in de organisatie risicomanagement gebrekkig verloopt, helpen de problemen op te lossen en/of in het MT aan de orde stellen. Ook moet het MT worden geïnformeerd welke risico's zijn uitgekomen en welke trends waarneembaar zijn.
- Faciliteren van de organisatie om op een uniforme wijze risico's te identificeren en te beoordelen. De risicomanagementcoördinator voegt periodiek de risicoprofielen van alle afdelingen en projecten samen en toetst de risico-inventarisatie op basis van de ter beschikking staande middelen op volledigheid, juistheid en realiteitsgehalte.
- Ten slotte is de risicomanagementcoördinator centraal aanspreekpunt in de organisatie op het gebied van risicomanagement. De risicomanagementcoördinator is dus ook voor de organisatie een informatiebron op het gebied van risicomanagement en zal ondersteunen waar nodig.

## 5 Rapportage

**Datum**

April 2014

In de planning en control-cyclus wordt ten minste twee maal per jaar gerapporteerd over de risico's en het weerstandsvermogen. Zowel in de begroting als in de programmarekening wordt een paragraaf weerstandsvermogen opgenomen. Hierin komen de volgende aspecten aan de orde:

**Pagina**

18 van 19

- een toelichting op het doorlopen proces;
- de top 10 risico's, risico's vanaf kans klasse 4 en geldgevolg klasse 5);
- de benodigde weerstandscapaciteit op basis van de geïdentificeerde risico's;
- de beschikbare weerstandscapaciteit;
- een oordeel over het weerstandsvermogen;
- een terugblik op eerdere risico's en of er trends waarneembaar zijn;
- het beleid over het weerstandsvermogen voor de komende jaren.

Afwijkingen op de begroting worden gerapporteerd in de voorjaars- en najaarsnota.

Over de risico's met de grootste impact (top 10 en vanaf kans klasse 4 en geldgevolg klasse 5) wordt eveneens intern gerapporteerd aan het MT/directie.

## **Bijlage projectrisico's**

**Datum**

April 2014

Aan de hand van de volgende vragen kunnen de risico's worden onderbouwd.

1. Verwervingsrisico: zijn de benodigde gronden in bezit, welke (hoeveelheid) grond(en) moeten nog worden verworven, wie heeft bezit en hoe is de relatie met die partij, wanneer moeten de gronden verworven worden en kan het project doorgang vinden zonder dat de (resterende) gronden in bezit zijn?
2. Uitvoeringsrisico: wat is de stand van zaken m.b.t. planologie, kostenonderbouwing bouw- en woonrijp maken, bouwkosten, wat is (aan de hand van onderzoek) het risico van sanering, archeologie, flora en fauna en is de hiermee rekening gehouden in de liquiditeitsprognose/grondexploitatie?
3. Marktrisico: hoe groot is het marktrisico en in hoeverre is dit onderbouwd met marktonderzoek of (getekende)afname contracten (beschrijving vraag en aanbod en concurrentie), wat is het effect van het betreffende project op lokale en regionale projecten,
4. Financieringsrisico (is het project financierbaar, is er een sluitende business case) en is er een schriftelijke toezegging hetzij door verschaffers van eigen vermogen, hetzij door verschaffers van vreemd vermogen (of een combinatie van beide)?
5. Samenwerkingsrisico: heeft de private partij een (goed) track record of is die negatief in het nieuws geweest, hoe is zijn kredietwaardigheid en kan die in financiële zin de afspraken met de gemeente nakomen, hoe is de onderlinge verstandhouding tussen de gemeente en de private partij?

**Pagina**

19 van 19