

Rubriek:	Financiën en economie
-----------------	------------------------------

Naam regeling:	Nota risicomanagementbeleid 2015
-----------------------	---

Citeertitel:	Nota risicomanagementbeleid 2015
---------------------	---

Wettelijke grondslag	
Vastgesteld door	College
Datum vaststelling	14-07-2015
Kenmerk besluit	2015/9133
Datum publicatie	
Bron publicatie	
Datum inwerkingtreding	15-07-2015
Datum melding arrondissementsparket	
Bijzonderheden	



NOTA RISICOMANAGEMENTBELEID

GEMEENTE ZUNDERT

2015

Inhoudsopgave

1	Inleiding	3
2	Doelstellingen risicomangement	4
3	Beleid en proces	5
	3.1 Actoren en verantwoordelijkheden	5
	3.2 Borging van het proces.....	5
	3.3 Stappen in het proces	6
4	Inhoud paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing	7
	4.1 Weerstandscapaciteit	7
	4.1.1 Beschikbare weerstandscapaciteit.....	7
	4.1.2 Benodigde weerstandscapaciteit	7
	4.2 Beoordeling weerstandsvermogen	8
	4.3 Frauderisicoanalyse.....	8
	Bijlage 1: Begrippen	10

1 Inleiding

Het Besluit Begroting en Verantwoording bepaalt dat in de begroting en de jaarstukken een paragraaf betreffende het weerstandsvermogen en risicobeheersing wordt opgenomen.

Een van de aspecten die deze paragraaf moet bevatten is het beleid dat de gemeente voert aangaande de weerstandscapaciteit en de risico's. De nota risicomanagement is het beleid wat de gemeente voert om haar risico's te beheersen en is een basis voor de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing.

Naast begripsbepaling stelt het college met dit beleid kaders vast ten aanzien van de reikwijdte en toepassing van risicomanagement binnen de gemeente.

Hoofdstuk 2 gaat in de op de doelstellingen die de gemeente Zundert heeft geformuleerd. In hoofdstuk 3 komen het beleid en het proces van risicomanagement aan bod. Tot slot gaat hoofdstuk 4 in op de inhoud van de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing.

In bijlage 1 worden de van belang zijnde begrippen gedefinieerd.

2 Doelstellingen risicomanagement

Met het toepassen van risicomanagement streeft de gemeente Zundert de volgende doelstellingen na.

1. *Het inzicht krijgen in de risico's die de gemeente Zundert loopt en actueel houden ervan.*

Dit doel is erop gericht de risico's die de organisatie loopt in beeld te brengen. Hierbij is er sprake van een integrale aanpak. Dat wil zeggen dat niet alleen financiële risico's betreft, maar dat bijvoorbeeld ook milieu, letsel/veiligheid, imago, juridische en fraude risico's van toepassing kunnen zijn. Het inzichtelijk hebben van alle risico's die de organisatie loopt vormt de basis voor het beheersen van de risico's.

2. *Het beheersen van processen in de organisatie.*

Door de processen in de organisatie aan risicomanagement te onderwerpen krijgt men meer inzicht in de interne organisatie. Door deze te analyseren kan men desgewenst maatregelen ontwerpen om de processen aan te scherpen zodat de organisatie gezond gehouden wordt.

3. *Het risicobewustzijn van de organisatie stimuleren en vergroten, zodat het optreden van risico's zo weinig mogelijk effect heeft op de uitvoering van bestaand beleid en voorzieningen.*

Inzicht in de risico's die de gemeente loopt, begint bij het risicobewustzijn van de medewerkers in de organisatie. Als zij risicobewust zijn in hun dagelijkse werkzaamheden, zal het inzicht in de risico's toenemen en kan pro-actief ingespeeld worden op de risico's zodat deze vroegtijdig beheersbaar gemaakt kunnen worden. Dit doel wordt bereikt door inzicht te verkrijgen binnen de organisatie in die mogelijke gebeurtenissen die positieve of negatieve gevolgen voor de gemeente met zich mee brengen. Het gaat hierbij niet alleen om risico's die alleen financiële gevolgen hebben, maar waar relevant moet ook inzicht zijn in de niet-financiële gevolgen (bijvoorbeeld op politiek, imago of veiligheidsvlak). Pas als er inzicht is in de risico's kunnen deze ook beheerst worden zodat ze zo weinig mogelijk effect hebben op de uitvoering van het bestaande beleid en voorzieningen.

4. *Het weerstandsvermogen binnen de vastgestelde bandbreedtes houden.*

Dit doel richt zich op het weerstandsvermogen van de gemeente. Het risicoprofiel en de weerstandscapaciteit van de gemeente Zundert moet geanalyseerd worden om inzicht te krijgen in het weerstandsvermogen. Met actief risicomanagement kan daarna gewerkt worden aan het verlagen van het risicoprofiel waardoor mogelijk meer ruimte gecreëerd kan worden voor andere doeleinden.

3 Beleid en proces

Om de gewenste resultaten te bereiken en risicomanagement in de organisatie te verankeren is het van belang dat afspraken gemaakt worden omtrent welke acties er ondernomen moeten worden en wie daarvoor verantwoordelijk is.

3.1 Actoren en verantwoordelijkheden

De gemeenteraad stelt de kaders voor het weerstandsvermogen vast door te bepalen in welke mate de gemeente risico's wenst af te dekken. Dit is gebeurt door middel van het bepalen van de ratio weerstandsvermogen. Deze kaders zijn in augustus 2007 bepaald. Besloten is een weerstandsvermogen na te streven met een ratio tussen de 1,0 en 1,4 (= voldoende).

Aangaande de verantwoordelijkheid voor de gemeentelijke bedrijfsvoering valt ook risicomanagement onder de integrale verantwoordelijkheid van het college. Het college is uiteindelijk verantwoordelijk voor alle gemeentelijke risico's en de acties die worden ondernomen om deze te beheersen.

Integraal managers zijn verantwoordelijk voor de feitelijke uitvoering van risicomanagement. De taken die met risicomanagement verbonden zijn hangen samen met de doelstellingen zoals in het vorige hoofdstuk beschreven. De integraal managers zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het opstellen van een risicoprofiel, het ontwerpen en implementeren van maatregelen en het inbedden van risicomanagement in de bestaande organisatiestructuur.

De concerncontroller en de bestuursondersteuner van de afdeling Bestuurszaken toetsen wekelijks de B&W nota's op verschillende facetten. Hierbij is ook aandacht aan de al dan niet vermelde risico's. De financieel consulenten staan hun afdelingen bij om risico's op een juiste wijze op te nemen in B&W nota's.

3.2 Borging van het proces

In de adviesnota's aan het college dienen financiële, personele en juridische risico's te worden benoemd, evenals risico's op het gebied van communicatie en veiligheid. De risico's dienen te worden omschreven en te worden gekwantificeerd.

Kwantificering van de risico's betekent het bepalen van de kans dat het risico zich voordoet en het gevolg, uitgedrukt in geld. Eventueel kunnen ook imago en tijdgevolgen worden vermeld.

De risicoscore wordt berekend door de score van kans te vermenigvuldigen met de som van de geld, imago- en tijdscore. Op basis van de risicoscores kunnen alle risico's worden geprioriteerd. Deze prioritering vormt het risicoprofiel van de gemeente Zundert.

Een risicoprofiel is dynamisch. Ieder jaar komen er nieuwe risico's bij en verdwijnen er weer risico's. Om een goed en actueel inzicht in het risicoprofiel te hebben en te houden is een koppeling met de planning & control cyclus gewenst om deze activiteit te verankeren in een bestaande cyclus.

Dat betekent dat 2 maal per jaar de afdelingshoofden hun risicoprofielen actualiseren ten behoeve van de begroting en de jaarstukken. Op basis van het gemeentelijke risicoprofiel wordt de paragraaf weerstandsvermogen in de begroting en de jaarstukken opgesteld.

Proces:

- Opnemen van risico's in B&W nota's door de vakambtenaren;
- Doorgeven van nieuwe of gewijzigde risico's door de financieel consulenten aan AO/IC medewerker die NARIS beheert;
- Toetsen van adviesnota's door het screenen op al dan niet vermelde risico's;
- Analyseren van gemeentelijk risicoprofiel, 2 maal per jaar door afdelingshoofden v.w.b. hun eigen afdeling;
- Opstellen paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing door de AO/IC medewerker in samenwerking met de concerncontroller.

3.3 Stappen in het proces

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

1. *Identificatie van risico's*

In deze fase worden alle risico's van materieel belang geïnventariseerd.

2. *Analyse van risico's*

De geïnventariseerde risico's worden in deze fase geanalyseerd. Van belang hierbij is een goede afbakening van het begrip risico, zodat binnen de organisatie duidelijk is wat het risico inhoudt en wat er mee wordt bedoeld. Dit gebeurt door het risico in een oorzaak, risicogebeurtenis en gevolg te omschrijven.

3. *Beoordeling van risico's*

Bij de beoordeling worden de risico's gewaardeerd door een score toe te kennen aan de kans van optreden van een risico, aan de financiële gevolgen en eventueel nog aan imago- en tijdgevolgen.

Daarbij gelden de volgende klasse-indelingen:

Klasse-indeling Kans		
Klasse	Kans	Kwantitatief
1	< of 1x per 10 jaar	10%
2	1 x per 5-10 jaar	30%
3	1 x per 2-5 jaar	50%
4	1 x per 1-2 jaar	70%

Klasse-indeling Gevolg	
Klasse	Geldgevolg
1	$X < € 25.000$
2	$€ 25.000 < X < € 100.000$
3	$€ 100.000 < X < € 200.000$
4	$€ 200.000 < X < € 500.000$
5	$X > € 500.000$

Klasse-indeling Tijd		
Klasse	Tijd	Kwantitatief
1	0-1 weken	1
2	1-4 weken	4
3	4-8 weken	8
4	8-26 weken	26
5	> 26 weken	52

Klasse-indeling Imago	
Klasse	Imago
1	Zeër klein
2	Klein
3	Middel
4	Groot
5	Zeër groot

4. *Beheersing van risico's*

Het in beeld hebben en houden van risico's is een cruciale stap in het risicomanagementproces. Voor het sturen op risico's is het formuleren en implementeren van beheersmaatregelen van groot belang.

5. *Evalueren en rapporteren*

Twee maal per jaar actualiseren de afdelingshoofden hun risicoprofielen ten behoeve van de begroting en de jaarstukken. Op basis van het gemeentelijke risicoprofiel wordt de paragraaf weerstandsvermogen in de begroting en de jaarstukken opgesteld.

4 Inhoud paragraaf weerstandsvormogen en risicobeheersing

De paragraaf moet minimaal bevatten:

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

Vanaf de programmabegroting 2016 moeten ook een aantal financiële kengetallen worden opgenomen. Conform artikel 18 van de financiële verordening Zundert 2015 betreffen dit:

- De solvabiliteitsratio;
- De ontwikkeling van de netto schuld per inwoner;
- De ontwikkeling van de netto schuld als percentage van de gemeentelijke inkomsten;
- De ontwikkeling van de som van de voorraden bouwgrond, de voorraden onderhanden werk en overige voorraden als percentage van de gemeentelijke inkomsten;
- De ontwikkeling van de som van de leningen aan derden en de leningen aan verbonden partijen als percentage van de gemeentelijke inkomsten.

Naast de verplichte onderdelen neemt het college in ieder geval op de wijze waarop zij zorg draagt voor het risicomangement, waaronder de frauderisicobeheersing.

4.1 Weerstandscapaciteit

In de paragraaf dient de weerstandscapaciteit te worden aan geven en in hoeverre mogelijke schade en verliezen als gevolg van de risico's van materieel belang met de weerstandscapaciteit kunnen worden opgevangen.

Voor het in beeld brengen van de weerstandscapaciteit van de gemeente wordt door het college beoordeeld of de gemeente bij een risicoscenario de schuldverplichtingen in de toekomst kan blijven nakomen zonder dat de uitgaven aan en de investeringen in noodzakelijke publieke voorzieningen in de knel komen.

4.1.1 Beschikbare weerstandscapaciteit

De beschikbare weerstandscapaciteit bestaat uit de volgende componenten:

- Structurele weerstandscapaciteit: onbenutte belastingcapaciteit en post onvoorziene structurele uitgaven;
- Incidentele weerstandscapaciteit: post onvoorziene incidentele uitgaven, weerstandsreserve, stille reserves

De onbenutte belastingcapaciteit komt tot stand door de geraamde OZB opbrengst te vergelijken met de door het Rijk gehanteerde rektarieven, vermeerderd met 20%. Hierdoor sluit het rektarief aan bij de zogenaamde tarieven "landelijk redelijk peil". Dit is het tariefniveau dat het Rijk hanteert in de circulaire.

4.1.2 Benodigde weerstandscapaciteit

Het bepalen van de benodigde weerstandscapaciteit wordt uitgevoerd met behulp van een risicosimulatie (Monte Carlo methode). Dit is een onderdeel van NARIS waarbij gebruik wordt gemaakt van de kansverdelingen en gevolgen zoals die per risico zijn aangegeven. 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%¹.

De uitkomst van de benodigde weerstandscapaciteit wordt vastgelegd in de paragraaf weerstandsvormogen. Deze wordt 2 maal per jaar geactualiseerd en opgenomen in de programmabegroting en de jaarstukken.

¹ Het zekerheidspercentage van 90% is een algemeen uitgangspunt in de normeringssystematiek voor het weerstandsvormogen, ontwikkeld door NAR i.s.m. de Universiteit Twente.

4.2 Beoordeling weerstandsvermogen

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

Als het risicoprofiel bekend is kan een relatie worden gelegd tussen de financieel gekwantificeerde risico's en de daarbij gewenste 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 vormt het weerstandsvermogen.

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

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

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

De gemeente streeft na om zo min mogelijk risico te lopen en mits financieel verantwoord zoveel mogelijk risico's af te dekken. Door de raad is besloten een weerstandsvermogen na te streven met een ratio tussen de 1,0 en 1,4.

Indien het weerstandsvermogen niet binnen deze bandbreedte zit maar eronder zal de organisatie ervoor moeten zorgen dat het risicoprofiel omlaag gaat of zal de beschikbare weerstandscapaciteit moeten worden uitgebreid.

In het geval dat de ratio weerstandsvermogen boven de 1,4 zit kan er voor worden gekozen de weerstandsreserve vrij te laten vallen ten gunste van de algemene reserve. Indien echter op later moment blijkt dat de algemene reserve ontoereikend is om de beschikbare weerstandscapaciteit uit te kunnen breiden dient de onbenutte belastingcapaciteit te worden aangesproken. Dit houdt een verhoging in van de gemeentelijke belastingen en heffingen en heeft dus direct gevolgen voor de burger.

Tevens dient in overweging te worden genomen of het wenselijk is om de weerstandsreserve vrij te laten vallen ten gunste van de algemene reserve gezien toekomstige ontwikkelingen van het beroep op de weerstandscapaciteit. Verder dient het ratio minstens 4 keer achter elkaar boven de 1,4 uit te komen met andere woorden 2 kalenderjaren achter elkaar in zowel de begroting als de jaarstukken. Dit om uit te sluiten dat het een incidentele gebeurtenis is.

4.3 Frauderisicoanalyse

Eind 2014 heeft de Autoriteit Financiële Markten (AFM) het rapport "Uitkomst onderzoek kwaliteit wettelijke controles" uitgebracht. Een van de effecten van het AFM rapport is dat de gemeenten een Frauderisicoanalyse dienen op te stellen. Het college hecht belang aan de verantwoordelijkheid fraude te vermijden en te ontdekken. Het gaat daarbij om 2 inschattingen:

- Risico van onrechtmatige onttrekkingen van geld en goederen;
- Risico van het misbruik van financiële verslaggeving om daar beter van te worden.

Frauderisico's en -beheersing is opgenomen in het systeem van risicomangement. Daardoor krijgt het onderwerp de juiste periodieke aandacht en wordt het proces van governance door sturen, beheersen, toezicht houden en verantwoorden geborgd.

Frauderisico-bewustzijn is het begin van de aanpak voor frauderisicobeheersing. Aan de hand van een aantal Fraude-risico-indicatoren wordt in het MT 2 keer per jaar (bij jaarrekening en begroting) gesproken over frauderisico. Een fraude-risico-indicator geeft op basis van een aantal organisatiekenmerken aan in welke mate er een omgeving is waarbinnen potentieel fraude kan vóórkomen.

Ook worden aanvullend, één detailniveau lager, de fraude-indicatoren besproken. Deze beschrijven situaties en gebeurtenissen welke een indicatie zijn voor het vóórkomen van fraude.

Om het frauderisico-bewustzijn te verhogen zijn de onderstaande beheersmaatregelen van belang:

- Het principe van "comply or explain" nadrukkelijker dient te worden toegepast;
- Indien niet volgens gebruik, beleidslijnen of spelregels wordt gehandeld dient dat vooraf aan de terzake bevoegde personen en/of gremia te worden voorgelegd én vastgelegd;
- Met nadruk wordt sturing op het proces inkopen en aanbesteden afgesproken;
- Memoriaalboekingen worden in een intensievere Interne Controle gevolgd;
- Politiek-bestuurlijke voorkeuren af te wijken van (beleids)regels wordt altijd in het managementteam besproken.

Indien de conclusies inzake de frauderisico sessies in de MT vergaderingen daar aanleiding toe geven wordt er een verdiepend onderzoek op frauderisico uitgevoerd.

Bijlage 1: Begrippen

Beheersmaatregelen

Activiteiten waarmee de kans van optreden of de gevolgen van risico's worden beïnvloed.

Benodigde weerstandscapaciteit

Het bedrag dat benodigd is om de geïdentificeerde risico's in financiële zin af te dekken. De uitkomst van de benodigde weerstandscapaciteit wordt vastgelegd in de weerstandsparagraaf. Deze wordt 2 maal per jaar geactualiseerd en wordt opgenomen in de begroting en de jaarstukken.

Beschikbare weerstandscapaciteit

Het bedrag dat beschikbaar is om de geïdentificeerde risico's in financiële zin af te dekken. Er wordt onderscheid gemaakt in incidentele en structurele weerstandscapaciteit.

Incidentele weerstandscapaciteit

De capaciteit om eenmalige tegenvallers op te vangen.

Risico

De kans op het optreden van een gebeurtenis met een positief of negatief gevolg voor een betrokkene.

De risico's die relevant zijn voor het weerstandsvermogen zijn die risico's die niet op een andere manier zijn ondervangen en die een financieel gevolg kunnen hebben. Doen deze risico's zich voor dan worden ze ondervangen via het weerstandsvermogen.

Reguliere risico's - risico's die zich regelmatig voordoen en die veelal vrij goed meetbaar zijn – maken geen deel uit van de risico's die onderdeel uitmaken van het weerstandsvermogen. Hiervoor zijn immers o.a. verzekeringen afgesloten en zijn voorzieningen gevormd.

Risicomanagement

Het continu en systematisch doorlopen van de organisatie op risico's, met als doel de gevolgen ervan te voorkomen of te vermijden en de kans erop te verkleinen of op een andere manier beheersbaar te maken.

Risicoprofiel

Een verzameling van gekwantificeerde risico's van de organisatie, minimaal bestaande uit risicodefinities met de bijbehorende inschatting van de kansen en gevolgen.

Structurele weerstandscapaciteit

Middelen die jaarlijks inzetbaar zijn om tegenvallers op te vangen.

Weerstandsvermogen

Bij het weerstandsvermogen gaat het om de mate waarin de gemeente in staat is middelen vrij te maken om financiële tegenvallers op te vangen, zonder dat dit betekent dat het beleid moet worden omgegooid.

Het weerstandsvermogen is de weerstandscapaciteit in relatie tot de risico's.