

**Raadsinformatie**

*Aan* Raad  
*Portefeuillehouder* Wethouder van der Heijden  
*Onderwerp* Risicomanagement  
*Datum* 12-03-2013  
*Afschrift aan*

---

**Risicomanagement en weerstandsreserve**

**Door de Gemeenteraadraad is de Nota Weerstandsvermogen en Risicomanagement gemeente Goirle 2011 vastgesteld bij raadsbesluit van 29 maart 2011.**

Er zijn vragen gesteld in de commissie Algemene Zaken van 17 februari 2011. Er is gevraagd om de kaders waarop de risico's worden beoordeeld (volgens schema pagina 20 uit de nota) en voorts is toegezegd om een risicobeleidsanalyse voor te leggen.

De beantwoording van deze vragen heeft door ziekte van medewerkers/sters nogal op zich laten wachten.

Keep it simple

Eind 2010 is informatie opgevraagd met betrekking tot tools met betrekking tot risicomanagement. Toentertijd is ook overwogen om wel of niet over te gaan tot de aanschaf van Naris en om dat pakket te implementeren bij de gemeente Goirle. Omdat er geen geld hiervoor in de begroting 2011 was gereserveerd en omdat de aanschaf en het jaarlijks onderhoud een te dure optie was, is daarvoor niet gekozen. Bovendien diende dan uiteraard dit pakket geïmplementeerd te worden met de bijkomende cursussen en kosten en het beslag dat dat zou leggen op het ambtelijk apparaat.

Hoe wordt het proces crisismanagement uitgevoerd?

1. Het in kaart brengen van de risico's.

Met het in kaart brengen van de risico's is het mogelijk om deze te analyseren. Hiervoor is een risicokaart opgesteld waar de risico's voor de gemeente worden vastgesteld. Een ieder die een risico

ziet of onderkent meldt dat bij de afdeling Ondersteuning/Financiën. Dit wordt het categoriseren van de risico's genoemd.

## 2. Analyse van de in kaart gebrachte risico's. De analyse bestaat uit de volgende onderdelen:

- Een inschatting van de kans dat een gebeurtenis optreedt. Hierbij moet worden aangegeven hoe groot de kans is dat een risico zich zal voordoen. Een risico dat een zeer kleine kans heeft om zich voor te doen bijv. 1-20% krijgt kans 1. Afhankelijk van een hoger ingeschat risico bijv. 50% kans dat het zich voordoet, krijgt de kans 3 etc.
- De inschatting van de kans is voor het grootste deel van de risico's gebeurd op basis van historische cijfers. Hierbij wordt in de meeste gevallen tot vijf jaar terug in de historie van de gemeente Goirle gekeken. Of het gebeurd op basis van bekende of verwachte omgevingsanalyses. (Bijvoorbeeld de grondprijs daalt of de verwachting is dat een verstrekte lening niet terug zal komen etc.).
- Het bepalen van de mate waarin het financiële gevolg van een risico is in te schatten. Hierbij wordt van het financiële gevolg bepaald of het goed, redelijk, slecht of niet is in te schatten.
- Wanneer duidelijk is wat het financiële gevolg van een risico zal zijn, is de mate van inschatbaarheid bepaald op 'goed'. Waar de inschatting is gebaseerd op historie of eigen kennis en inzichten van de actualiteit of de toekomst, is dit bepaald op 'redelijk'. Waar geen historische cijfers voorhanden waren en de actualiteit en toekomstverwachting onduidelijk zijn, is dit bepaald op 'slecht' of 'niet in te schatten'.
- De financiële gevolgen van het voordoen van elk risico worden in beeld gebracht, tenzij is aangegeven dat dit niet mogelijk is. Voor de meeste risico's is het financiële gevolg, bij gebrek aan goed vergelijkingsmateriaal en inzicht in toekomstige ontwikkelingen, berekend aan de hand van historische cijfers.
- Duidelijkheid over het feit of een risico regulier of niet-regulier is. Tijdens deze stap wordt inzichtelijk of een bepaald risico al afgedekt is door bijvoorbeeld een verzekering of een getroffen voorziening.
- Ook dient aangegeven te worden of het risico op een of andere manier te beheersen is (zie punt 3).
- Het financiële gevolg voor de berekening van het weerstandsvermogen. Dit is de kans vermenigvuldigd met het financiële gevolg. Voor de analyse en beoordeling is en wordt de kennis van de verschillende risicoverantwoordelijken gebruikt.

## 3. Beheersen van risico's

In de derde fase worden oplossingen gedefinieerd om de geïdentificeerde risico's te beheersen. Het is niet voldoende als in de paragraaf weerstandsvermogen jaarlijks de risico's en de aanwezige weerstandscapaciteit worden opgenomen. Het is van belang dat er ook iets met de risico's gebeurt. Daarom is het noodzakelijk dat in deze nota wordt aangegeven hoe met risico's wordt omgegaan. Voor elk risico moet een keuze gemaakt worden uit de volgende vier maatregelen:

1. Vermijden. Dit houdt in dat het beleid waar een risico door ontstaat, wordt beëindigd, op een andere manier wordt vorm gegeven of geen beleid gestart wordt dat een risico met zich meebrengt. Ook kunnen werkprocessen zodanig ingevuld zijn, dat op die manier bepaalde risico's worden vermeden.
2. Verminderen. Door het risico af te dekken middels een verzekering, een voorziening of een ander budget in de begroting. Hiermee worden de gevolgen van een risico dus beperkt. Tevens kan bij

3. Overdragen. Dit kan door het beleid dat een risico met zich meebrengt, uit te laten voeren door een andere betrokken partij, die daarbij ook de financiële risico's overneemt.
4. Accepteren. Als een risico niet wordt vermeden, verminderd of overgedragen, dan wordt een risico geaccepteerd en zal de eventuele financiële schade volledig door de weerstandscapaciteit moeten worden afgedekt. Dit betekent niet dat het risico niet beïnvloedbaar is en daarom maar geaccepteerd moet worden. Het betekent dat het risico op dit moment geaccepteerd wordt en niet op één of andere wijze is afgedekt. Mocht de wens bestaan om het risico in de toekomst anders te beheersen dan zal gekozen moeten worden voor vermijden, verminderen of overdragen.

### Intern controle plan

De gemeente heeft ook een Intern controleplan vastgesteld.

De interne controle (IC) is een belangrijk middel om de naleving van de interne werkprocessen vast te stellen. De interne controle betreft een administratieve controle die met name administratief gericht is.

In hoofdstuk 3 van dat controleplan wordt ingegaan op de risicoanalyse aan de hand waarvan de belangrijkste processen worden geselecteerd voor de interne controle.

Binnen de beperkingen van elke organisatie moeten keuzes worden gemaakt welke processen onderzocht worden. Door middel van een inventarisatie van financiële belangen, het aantal keren dat een behandeling (binnen) het gerelateerde proces uitgevoerd wordt, alsmede het oordeel van de accountant in voorgaande jaren, is een aantal risicogebieden aangemerkt. Op basis hiervan worden een aantal kritische processen geselecteerd voor controle.

Bij de geselecteerde 16 processen is per proces een gedetailleerd controleplan opgesteld en per proces zijn de belangrijkste risico's geduid.

### Implementatie in de organisatie

Op bestuursniveau moeten relevante risico's worden meegenomen in de afwegingen. In voorstellen voor nieuw beleid die aan het college of gemeenteraad worden voorgelegd, wordt beperkt ingegaan op eventuele risico's die met dit beleid zijn gemoeid.

Het is van belang om risicomanagement een meer structurele plaats in het beleid (planning en controlcyclus) van onze gemeente te geven.

Hierbij zijn de volgende zaken van belang:

1. In de college en raadsvoorstellen wordt het kopje 4 aangepast door daaraan toe te voegen Risico's.

### 4. Consequenties Middelen; Financiën (incl. dekking), Risico's / Facilitair

Deze risico's dienen vervolgens meegenomen te worden in de risicokaart zodat deze deel uitgaan maken van de paragraaf weerstandsvermogen. Als het risico aan de orde is dienen drie stappen doorlopen te worden:

- de identificatie van de risico's;
- de analyse en de beoordeling van de risico's;
- de toepassing van de risicostrategie.

2. Jaarlijks wordt de risicokaart voor zowel de begroting als voor de jaarrekening opgesteld en daar worden de risico's gekwantificeerd.

In enkele voorbeelden wordt de systematiek uitgelegd hoe met risicomanagement wordt omgegaan.

**1. WET APPA Kortleven uitkeringen.**

Wat is de kans dat een van onze wethouders arbeidsongeschikt wordt of overlijdt en waarvoor volgens de wet appa een arbeidsongeschiktheidsuitkering of weduwepensioen moet worden betaald?

De kans dat een wethouder arbeidsongeschikt wordt of overlijdt tijdens de uitvoering van zijn functie wordt geschat op 10% is kansklasse 1.

De financiële impact is op basis van 10 jaar uitkering circa € 600.000,00. Kans financiële bandbreedte is 4.

Op basis van de risicoscore (waarbij  $5 \times 5 = 25$  het maximum is)  $1 \times 4 = 4$ , is het risico niet groot.

De vraag is nu of we dit risico willen beheersen of dat we eigen risico drager willen zijn.

De gemeente Goirle heeft besloten om eigen risicodrager te zijn en daarom wordt op de risico kaart als reëel financieel risico  $10\% \times € 600.000,00 = € 60.000,00$  opgenomen voor de berekening van het weerstandsvermogen.

**2. Planschades.**

Wat is de kans dat de gemeente te maken krijgt met planschades?

Omdat we bij het verstrekken van vergunningen steeds een planschadeovereenkomst sluiten, is de kans dat er bij de gemeente een planschade wordt geclaimd geschat op 25%, is klasse 2. Op basis van de historie bij de gemeente Goirle is het financieel gevolg geschat op € 300.000,00.

Kans financiële bandbreedte is 3.

Op basis van de risicoscore (waarbij  $5 \times 5 = 25$  het maximum is)  $2 \times 3 = 6$ , is het risico redelijk.

De vraag is nu of we dit risico kunnen beheersen.

De gemeente Goirle loopt een risico en dat risico wordt als redelijk schatbaar bestempeld. Het financieel risico wordt vastgesteld op  $40\% \times € 300.000,00 = € 120.000,00$  opgenomen voor de berekening van het weerstandsvermogen.

**3. Berekening van de weerstandscapaciteit.**

Voor de berekening van de weerstandscapaciteit worden alle totalen bij elkaar opgeteld en daarover wordt de kans dat alles tegelijk voorkomt ingeschat. Het dan berekende bedrag is het minimum wat als reserve moet worden aangehouden als weerstandsreserve.