

Risicomanagement

Gemeente Roosendaal

Eindrapportage

mei 2014

Postbus 5000
4700 KA ROOSENDAAL

www.rekenkamerwestbrabant.nl

Inhoudsopgave

1	Inleiding	5
1.1	Opdracht	5
1.2	Leeswijzer	5
2	Visie en aanpak	7
2.1	Onderzoeksmodel	7
2.2	Ontwikkelingen in risicomanagement	8
2.3	Normenkader en onderliggende toetspunten	9
2.4	Onderzoeksaanpak.....	11
3	Analyse, conclusies en aanbevelingen	15
3.1	Besluit begroting en verantwoording	16
3.2	Integraal en geïntegreerd risicomanagement.....	17
3.3	Aanbevelingen.....	20
4	Reactie College	22
5	Nawoord	24
	Bijlagen	25
	Bijlage 1 Referentiemodel	27
	Bijlage 2 Normenkader	29
	Bijlage 3 Bevindingen	31
	Bijlage 4 Geraadpleegde bronnen.....	65
	Bijlage 5 Geïnterviewde functionarissen	67
	Bijlage 6 Interviewleidraad.....	69
	Bijlage 7 Artikel 11 BBV	71
	Bijlage 8 Vragenlijst enquête ambtelijke organisatie.....	73
	Bijlage 9 Vragenlijst enquête gemeenteraad.....	75

1 Inleiding

1.1 Opdracht

De Rekenkamer West-Brabant heeft een onderzoek uitgevoerd naar de opzet en werking van het risicomanagementsysteem van de gemeente Roosendaal. Voor dit onderzoek is de volgende opdracht geformuleerd:

In hoeverre is de opzet en werking van risicomanagement bij de gemeente Roosendaal als doeltreffend en doelmatig aan te merken c.q. kunnen aanbevelingen tot verbetering worden geformuleerd?¹

Het doel van het onderzoek is om naast het optekenen van een retrospectief beeld, ook tot praktisch bruikbare aanbevelingen te komen. Hiermee bestaat voor de gemeente de mogelijkheid om zelf invulling te geven aan het onderkennen en beheersen van risico's die voortvloeien uit actuele ontwikkelingen bij gemeenten (bijvoorbeeld bezuinigingen, decentralisaties, samenwerkingsverbanden). Het veldwerk voor het onderzoek is uitgevoerd door Deloitte Consulting.²

1.2 Leeswijzer

Dit document betreft de nota van bevindingen voor het onderzoek naar de doelmatigheid- en doeltreffendheid naar de opzet en werking van risicomanagement van de gemeente Roosendaal.

In hoofdstuk 2 wordt de visie en aanpak van dit onderzoek beschreven. Hoofdstuk 3 bevat een analyse van bevindingen en een overzicht van de belangrijkste aanbevelingen. In hoofdstuk 4 is de reactie van het College opgenomen, gevolgd door het Nawoord van de Rekenkamer in hoofdstuk 5.

Met het oog op de leesbaarheid hebben we er in deze rapportage voor gekozen om de directe bevindingen op grond van de documenten, enquêtes en interviews als bijlage in het rapport op te nemen (zie bijlage 3).

¹ Deze verbeteringen kunnen/mogen zowel 'best practices' alsook verbeteringen en nieuwe ontwikkelingen op het gebied van risicomanagement zijn.

² Bij de selectie van het onderzoeksbureau is door de Rekenkamer geconstateerd dat de onafhankelijkheid van het onderzoek afdoende is gewaarborgd. Daarbij is er een aanmerkelijk verschil tussen de reikwijdte van dit onderzoek naar het risicomanagementsysteem, uitgevoerd door Deloitte Consulting, en de reikwijdte van de accountantscontrole, bij de gemeente Roosendaal uitgevoerd door Deloitte Accountants.

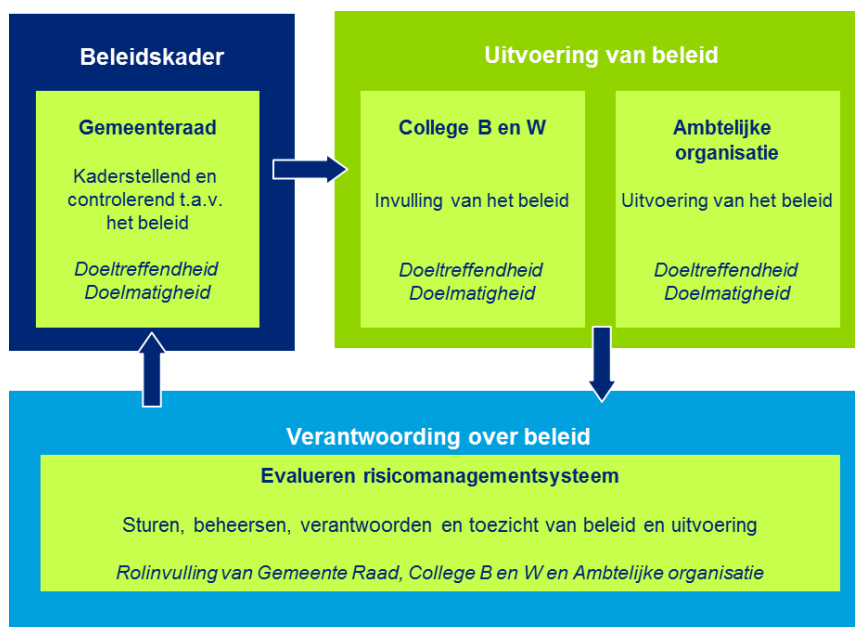
2 Visie en aanpak

2.1 Onderzoeksmodel

De insteek van onderhavig onderzoek is te onderzoeken of de huidige risicomanagementsystematiek van de gemeente Roosendaal doeltreffend en doelmatig is en waar zich eventueel verbeterpunten bevinden.

De basis voor dit onderzoek is het risicomanagementsysteem zoals dat door de gemeente Roosendaal is vastgesteld. Dit model is niet alleen aan de feitelijke werking getoetst, maar ook aan een referentiemodel (zie bijlage 1).

In de volgende figuur is de rolverdeling tussen de gemeenteraad, het college van B en W en de ambtelijke organisatie rond risicomanagement weergegeven.



De kaderstellende rol van de gemeenteraad laat zich in ieder geval vatten in onderstaande vragen:

- Wat willen wij bereiken?
- Wat gaan wij daarvoor doen?
- Wie zijn daarbij betrokken?
- Wat mag het kosten?

Het college van B en W is verantwoordelijk voor de invulling van het beleid en het toezien op de adequate uitvoering van risicomanagement door het ambtelijk apparaat. De controlerende rol van de gemeenteraad is van toepassing wanneer uitvoering wordt gegeven aan het beleid passend binnen de door haar gestelde kaders.

Vragen die daarbij aan de orde komen zijn:

- Wat hebben wij bereikt?
- Wat hebben wij daarvoor gedaan?
- Wie waren daarbij betrokken?
- Wat heeft het gekost?

Dergelijke **verantwoording** vindt doorgaans op meerdere momenten plaats teneinde risico's via het daartoe in leven geroepen risicomanagementsysteem te kunnen **beheersen**, waar nodig **bij te sturen** en **toezicht te houden** op een doelmatige en doeltreffende uitvoering van beleid.

2.2 Ontwikkelingen in risicomanagement

Risicomanagement is een relatief jong vakgebied dat volop in de maatschappelijke belangstelling staat.³ Een vakgebied ook dat nog in ontwikkeling is. In een rapport uit november 2009⁴ wordt zelfs geconcludeerd "dat risicomanagement nog in de kinderschoenen staat".

Voor de ontwikkeling van het vakgebied risicomanagement zijn het raamwerk Enterprise Risk Management van COSO⁵ (september 2004) en de ISO-norm⁶ (december 2009) van het Nederlands Normalisatie-Instituut richtinggevend. In beide normenkaders en in de maatschappij is een ontwikkeling zichtbaar in de richting van integraal en geïntegreerd risicomanagement.

Een eerste aspect van integraal en geïntegreerd risicomanagement is dat het begrip *risico* steeds breder wordt opgevat. In het verleden werd een risico vooral gezien als een bedreiging, bijvoorbeeld het risico van brand. Tegenwoordig wordt *risico* gedefinieerd als een onzekerheid die (positief of negatief) van invloed is op het bereiken van de doelstellingen van een organisatie. Met de verbreding van het begrip *risico* verandert ook het doel van risicomanagement. Van het traditionele beperken van de financiële schade van een risico, naar het managen van alle soorten onzekerheden en kansen (financieel, operationeel, strategisch) die het realiseren van organisatiedoelstellingen beïnvloeden.

Een tweede aspect van de integrale en geïntegreerde benadering is de verschuiving van incidenteel naar structureel risicomanagement. Niet langer kan worden volstaan met het incidenteel vaststellen of er voldoende verzekering of weerstandscapaciteit is om onverhoopte schade te dekken. Er moet sprake zijn van een proces waarin structureel en consistent risico's en kansen worden beheerd om er met redelijke zekerheid voor te zorgen dat de doelen van de organisatie worden gehaald.

³ "Risico's managen is mensenwerk – Risicomanagement en –verslaggeving bij grote ondernemingen" Publieke managementletter van de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (november 2013).

⁴ "Risicomanagement in tijden van crisis" in opdracht van Rijksuniversiteit Groningen, Nyenrode School of Accountancy & Controlling, Koninklijke NIVRA en PricewaterhouseCoopers.

⁵ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

⁶ NEN-ISO 31000 Risicomanagement – principes en richtlijnen.

Door de verbinding van risico's met de doelstellingen van de organisatie wordt risicomanagement meer en meer onderdeel van de dagelijkse bedrijfsvoering. Risicomanagement moet in toenemende mate in alle aspecten van de organisatie worden geïntegreerd – in bestuur en management, in strategie en planning, in beleid, in waarden en cultuur, in rapportages en systemen. Het derde aspect van risicomanagement is dat het steeds meer 'gewoon' management wordt.

Een vierde aspect van modern risicomanagement is van meer recente datum. Het gaat om de verschuiving van aandacht voor alleen de blauwdruk naar aandacht voor ook de roddruk van risicomanagement.⁷ De nadruk in ERM en ISO ligt meer op de structuur en techniek van risicomanagement. De laatste jaren wordt echter duidelijk dat risicomanagement ook mensenwerk is, dat organisatiecultuur en competenties van medewerkers evenzeer het succes van risicomanagement bepalen.

2.3 Normenkader en onderliggende toetspunten

Centraal bij het uitvoeren van doelmatigheids- en doeltreffendheidsonderzoek staat het normenkader aan de hand waarvan meting en beoordeling plaatsvindt.

Artikel 11 Besluit begroting en verantwoording (BBV) provincies en gemeenten vormt de formele basis voor risicomanagement. Het BBV hanteert een traditioneel model en plaatst risicomanagement vooral in financieel perspectief als onderdeel van het weerstandsvermogen. In het BBV is weinig te vinden van de professionele en maatschappelijke ontwikkelingen op het vlak van integraal en geïntegreerd risicomanagement, zoals in paragraaf 2.2. toegelicht.

Het onderzoek van de Rekenkamer heeft tot doel om rond risicomanagement niet alleen een retrospectief beeld te schetsen, maar ook praktisch bruikbare en toekomstgerichte aanbevelingen te doen. De Rekenkamer heeft gekozen voor een normenkader en voor toetspunten die op onderdelen verder gaan dan de eisen die het BBV stelt. Het BBV is nog sterk gericht op het voorkomen van financiële schade en het reserveren van voldoende weerstandscapaciteit, waar modern risicomanagement meer is gericht op het bereiken van (gemeentelijke) doelen en het managen van risico's die daaraan in de weg staan. Het normenkader, dat de Rekenkamer hanteert, raakt aldus niet alleen de rechtmatigheid maar ook de doelmatigheid en de doeltreffendheid van risicomanagement. Daarmee kan bijvoorbeeld bereikt worden dat bij actuele ontwikkelingen zoals de decentralisaties in het sociaal domein de aandacht niet alleen gericht wordt op de financiële risico's, maar óók en in samenhang daarmee op risico's met betrekking tot de kwaliteit van de uitvoering van deze nieuwe taken.

⁷ De term 'blauwdruk' en 'blauwdrukdenken' is gebaseerd op het rationeel ontwerpen en implementeren van veranderingen. Procesdenken en netwerkplanning zijn representanten hiervan. De term 'roddruk' en 'roddrukdenken' vindt zijn grondslag in de klassieke Hawthorne-experimenten (Mayo, 1993). Uit deze experimenten bleek duidelijk dat mensen niet alleen door economische factoren worden gemotiveerd, maar veel meer door goede onderlinge verstandhoudingen en gezamenlijke doelen.

De beoordelingscriteria betreffen een praktisch uitvoerbare uitwerking van enerzijds de eisen die het BBV stelt en anderzijds aspecten die samenhangen met de ontwikkeling in de richting van integraal en geïntegreerd risicomanagement.

In totaal telt het normenkader 34 toetspunten, zes hiervan zijn specifiek gericht op het BBV en nog eens zes specifiek op de zachte kant van risicomanagement. De overige toetspunten zijn neutraal geformuleerd zodat inbreng mogelijk is van zowel blauwdruk alsook rooddruk aspecten. Overall is sprake van een adequaat evenwicht tussen het BBV (schade beperken) én modern risicomanagement (integraal en geïntegreerd). Tussen de harde kant (structuur & techniek, hard controls, blauwdruk) én de zachte kant van risicomanagement (cultuur & competenties, soft controls, rooddruk).

Bij het onderzoek zijn de volgende normen gehanteerd:

Normen	Toelichting norm
1. Volledige, actuele en transparante beleidskaders	Het beleid van de gemeente is vastgelegd en bevat een zekere samenhang van relevante aspecten die noodzakelijk zijn voor adequate sturing en controle door de gemeenteraad. Het beleid bevat de kaders voor de werkwijze van de gemeente inzake risico's en weerstandsvermogen.
2. Inventarisatie, analyse, sturing, beheersing van de juiste risico's	De impact van de rol van de gemeenteraad is sterk afhankelijk van de mate waarin juist de (strategische) risico's die er echt toe doen op de agenda komen. Het sturen op en controleren van de strategische risico's levert de gemeente de meeste toegevoegde waarde op, omdat deze risico's betrekking hebben op de belangrijkste issues en doelstellingen van de gemeente. Aan de andere kant van het spectrum staan de compliance risico's (bijvoorbeeld een goedkeurende rechtmatigheidsverklaring). Van belang is uiteraard dat een en ander is gebaseerd op een gedegen risico-inventarisatie en -analyse.
3: Heldere onderbouwing van de methodiek van het weerstandsvermogen	In de praktijk bestaan diverse methodieken voor de onderbouwing van het weerstandsvermogen. Centraal hierbij staat telkens de vraag hoe het totaal van de gekwantificeerde risico's zich verhoudt tot de beschikbare middelen om de risico's op te kunnen vangen.

Normen	Toelichting norm
	Hiervoor bestaat geen formele norm. Iedere gemeente is zelf verantwoordelijk om ten aanzien van het weerstandsvermogen beleid te formuleren. Iedere methode kent zijn voordelen en beperkingen. Het is vooral van belang dat de onderbouwing van het weerstandsvermogen helder is voor de gemeenteraad.
4. Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn helder en worden uitgevoerd	Wij onderscheiden een aantal hoofdrolspelers (gemeenteraad, college van B en W en de ambtelijke organisatie) dat specifieke taken heeft in relatie tot risico's en weerstandsvermogen.
5. Beleid en uitvoering omtrent risico's en weerstandsvermogen hebben een cyclisch karakter	Voor alle beleid is de plan-do-check-act cyclus van belang. In het kader van dit onderzoek geldt dit uiteraard ook voor het beleid omtrent risico's en weerstandsvermogen. De gedachte achter de cyclus is het streven naar een continu verbeterende organisatie.
6. Er zijn adequate instrumenten om de uitvoering van het beleid met betrekking tot risico's en weerstandsvermogen te ondersteunen	Het beleid en de uitvoering omtrent risico's en weerstandsvermogen dient ondersteund te worden door een efficiënt en up-to-date instrumentarium waarmee ambtelijke organisatie, college van B en W en gemeenteraad hun taken adequaat kunnen uitvoeren.

Het volledige normenkader met toetspunten is opgenomen in bijlage 2.

2.4 Onderzoeksaanpak

De insteek van onderhavig onderzoek is te onderzoeken of de huidige risicomangementsystematiek van de gemeente Roosendaal doeltreffend en doelmatig is en waar zich eventueel verbeterpunten bevinden. Vertrekpunt voor dit onderzoek is het risicomangementsysteem zoals dat door de gemeente Roosendaal is vastgesteld.

De selectie van een passende onderzoeksmethode voor de verzameling van informatie is een belangrijk onderdeel van dit onderzoek. In het onderhavige onderzoek zijn drie gebruikelijke dataverzamelingsmethoden gecombineerd. Twee vormen van kwalitatief onderzoek, namelijk bureauonderzoek (documentenstudie) en interviewonderzoek én survey-onderzoek (digitale enquête) als een vorm van

kwantitatief onderzoek. De concrete werkwijze ten aanzien van deze drie vormen van onderzoek wordt hierna toegelicht.

Aan de hand van deze drie vormen van onderzoek zijn data verzameld over het risicomanagementsysteem van de gemeente Roosendaal en over het referentiemodel. De data, verkregen uit het bureauonderzoek, zijn in het interviewonderzoek gecheckt op consistentie. De data, verkregen uit het interviewonderzoek, zijn door de geïnterviewden geverifieerd.

Triangulatie is een erkende methodiek om de geldigheid van onderzoeksresultaten te verhogen. Het doel hiervan is om overeenstemming te vinden tussen de uitkomsten van de verschillende onderzoeksmethoden om de geldigheid van de bevindingen te toetsen. In dat kader zijn de data uit de documentenstudie, de interviews en de digitale enquête geanalyseerd op consistentie en, voor zover daarvan sprake is, verwerkt in de Nota van Bevindingen. De Nota van Bevindingen wordt conform de procedures van Rekenkamer West-Brabant voorgelegd voor ambtelijk wederhoor.

Door het gebruik van drie gebruikelijke dataverzamelmethode, door de validatie van data in het interviewonderzoek en door middel van triangulatie en – niet in de laatste plaats – door de verificatie van de bevindingen via ambtelijk wederhoor, wordt een betrouwbare basis verkregen om te komen tot analyse, conclusies en aanbevelingen.

In de aanpak van het onderzoek is een aantal stappen onderscheiden:

Stap 1: Voorbereiding onderzoek en start

In de voorbereiding is de basis gelegd voor een efficiënt en effectief onderzoek. Daartoe is een aantal belangrijke randvoorwaarden ingeregeld die betrekking hebben op onder meer de afbakening van het onderzoek, vaststelling van het normenkader, belanghebbenden, mijlpalen en planning.

De Rekenkamer heeft als eerste in een gesprek met de gemeenteraad over de gewenste aandachtspunten bij het onderzoek gesproken. Mede op basis hiervan is het onderzoek nader vorm gegeven. De auditcommissie heeft aangegeven risico's te willen bezien in een breder kader dan alleen financieel. Daarnaast heeft bij de gemeente Roosendaal onderzoek door de Rekenkamer plaatsgevonden naar 'Sturing Grote Projecten Gemeente Roosendaal'. In de rapportage van 13 april 2010 is aandacht besteed aan de stand van zaken met betrekking tot risicomangement in het kader van projectmatig werken.

Naast de input van de auditcommissie van het onderhavige onderzoek, is door een inwoner van de gemeente Roosendaal gevraagd of in het kader van

risicomanagement ook aandacht wordt gegeven aan risico's op het gebied van integriteit.⁸

Tijdens de startbijeenkomst met de portefeuillehouder en een selectie van ambtenaren is door de Rekenkamer en het onderzoeksteam een toelichting gegeven op het onderzoek en de aanpak. Tevens zijn er afspraken gemaakt met de gemeente over het vervolg, de te interviewen personen en personen die worden uitgenodigd om de digitale enquête in te vullen.

Stap 2: Documentenstudie

Bij de gemeente zijn diverse documenten opgevraagd. In overleg met de contactpersoon zijn de gevraagde documenten aangeleverd. Op basis van deze documenten is de documentenstudie uitgevoerd. Hierbij is gekeken naar de opzet en de werking van het risicomanagementsysteem (aan de hand van het normenkader). De lijst van de gebruikte documenten is bijgevoegd in bijlage 4.

Stap 3: Interviews

Om de werking en opzet te toetsen is een vijftal interviews afgenomen. Hierbij is uitgegaan van de volgende interviewprofielen:

- College van B en W.
- Directie en managementteam.
- Enkele project- en programmaleiders/-manager.
- Concerncontroller c.q. controller(s).

Er is een interviewleidraad gemaakt die gebruikt is bij ieder interview. De leidraad is weergegeven in bijlage 6. Van elk interview is een verslag gemaakt in het kader van hoor en wederhoor. Dit verslag is ter accordering naar elke geïnterviewde persoon gestuurd. De vastgestelde verslagen zijn gebruikt voor voorliggend onderzoek. In bijlage 5 is de lijst met de geïnterviewde functionarissen opgenomen.

Stap 4: Enquête

Parallel aan de documentstudie en de interviews is een digitale vragenlijst uitgezet onder met de gemeente overeengekomen personen en gremia: het college van B en W, de directie, de teamleiders, de programma- en projectleiders, de concerncontroller en de stafadviseurs. Deze personen worden door de gemeente en de Rekenkamer representatief geacht ten aanzien van het onderzoeksonderwerp. Een afzonderlijke vragenlijst is uitgezet onder de raadsleden.

⁸ De bevindingen laten in paragraaf 3.2.4 een overzicht zien van tien risico categorieën. Integriteitsrisico's vallen onder de categorie "Imago/Politiek" en zijn in de inventarisatie niet expliciet benoemd.

Met de (digitale) vragenlijst is de dataverzameling ten aanzien van de stand van zaken rondom risicomanagement binnen de gemeente Roosendaal niet alleen uitgebreid, maar heeft op onderdelen (een aantal toetspunten) gediend voor het kunnen uitvoeren van consistentie controles in antwoorden van de enquête zelf alsook tussen enquête antwoorden, de documentenstudie en de interviews. In de rapportage zijn niet alle scores/percentages uit de enquête opgenomen. Met name de meest opvallende percentages die ter onderbouwing dienen van bevindingen uit interviews en/of documentenstudie, of percentages die diametraal staan op andere bevindingen zijn in dit rapport benoemd. De responspercentages waren voor de ambtelijke vragenlijst 59% (23 van de 39 uitgezette vragenlijsten) en voor de (burger)raadsleden 67% (4 van de 6 uitgezette vragenlijsten). De gebruikte vragenlijsten zijn weergegeven in bijlage 8 en 9. De auditcommissie heeft er voor gekozen de enquête alleen onder haar leden uit te zetten en niet onder alle raadsleden.

De antwoorden van het college van B en W zijn meegenomen bij de resultaten van het ambtelijk apparaat. De eerste reden hiervoor is dat een onderscheid is gemaakt tussen de verantwoordelijkheid voor de kaders en control (raadsleden) en voor de uitvoering (college en ambtelijk apparaat). De tweede reden is dat het responspercentage van het college van B en W te laag is om als afzonderlijke groep mee te nemen.

Stap 5: Nota van Bevindingen

Om de verkregen informatie uit de documentenstudie, de interviews en de (digitale) enquête te kunnen ordenen, is het normenkader als kapstok gehanteerd. De Nota van Bevindingen (bijlage 3) is opgebouwd aan de hand van dit normenkader. De Nota van Bevindingen is voor ambtelijk hoor en wederhoor voorgelegd en naar aanleiding van de reacties uit Roosendaal aangevuld en aangepast.

Stap 6: Conclusies en Aanbevelingen

De verkregen en geverifieerde informatie is nader geanalyseerd aan de hand van de toetspunten zoals deze zijn opgenomen in het normenkader. De analyse van bevindingen is vervolgens geconfronteerd met de ontwikkelingen op het terrein van modern risicomanagement en vertaald in aanbevelingen. De bevindingen, analyses en aanbevelingen voorzien tezamen in de beantwoording van de onderzoeksvraag.

3 Analyse, conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste conclusies en aanbevelingen gepresenteerd. Hierbij wordt enerzijds de onderzoeksvraag of de huidige risicomangementsystematiek van de gemeente Roosendaal doeltreffend en doelmatig is beantwoord en anderzijds aangegeven waar zich eventueel verbeterpunten bevinden.

De Rekenkamer stelt vast dat het risicomangementsysteem van de gemeente Roosendaal voldoet aan de eisen die het BBV stelt. De Rekenkamer stelt eveneens vast dat in de gemeente het beleid zich ontwikkelt in de richting van integraal en geïntegreerd risicomangement waarmee de doelmatigheid en doeltreffendheid worden gediend. Uit het onderzoek blijkt dat het gewenst is om in die ontwikkeling nog verdere stappen te zetten; deze zullen onderstaand nader worden toegelicht.

Centraal in het onderzoek staat het gehanteerde normenkader. De Rekenkamer heeft gekozen voor een breder normenkader dan puur wettelijk is voorgeschreven. Er is niet alleen sprake van toetspunten in verband met de wettelijke eisen van het BBV maar ook van criteria die inzicht geven in de ontwikkeling naar integraal en geïntegreerd risicomangement.

In 2010 heeft de Rekenkamer bij de gemeente Roosendaal een onderzoek uitgevoerd naar de sturing op grote projecten. Eén van de aanbevelingen uit dat onderzoek was de rol van risicomangement bij grote projecten te versterken door:

1. het expliciet koppelen van de algemene kaders voor risicomangement aan projectmatig werken;
2. bij desbetreffende algemene kaders voor risicomangement, niet alleen oog te hebben voor financiële risico's;
3. externe expertise in te schakelen bij complexe projecten.

Uit zowel de gehouden interviews alsook uit de paragraaf grondbeleid blijkt dat thans risicomangement een meer prominente plek inneemt bij grote projecten, dan ten tijde van het onderzoek Sturing Grote Projecten. In de paragraaf 'Grondbeleid' (bijvoorbeeld in het jaarverslag 2012 en de begroting 2013) is een onderdeel opgenomen waarin wordt toegelicht hoe binnen het grondbeleid met risico's wordt omgegaan:

1. Risico's en maatregelen met betrekking tot projecten worden vastgelegd in NARIS.
2. Risico's met betrekking tot grondexploitaties worden financieel vertaald in benodigde weerstandscapaciteit door te werken met meerder scenario's.

Daarnaast maken risico's integraal deel uit van de nota Grondbeleid 2012.

3.1 Besluit begroting en verantwoording

De geldende wet- en regelgeving over risicomanagement is vastgelegd in artikel 11 van het BBV. Volgens dit artikel moet de paragraaf 'weerstandsvormogen en risicobeheersing' bestaan uit een inventarisatie van de weerstandscapaciteit, uit een inventarisatie van de risico's en uit het beleid omtrent de weerstandscapaciteit en de risico's.

In de "Financiële verordening", vastgesteld door de raad op 25 september 2008, is vastgelegd dat het college minimaal de verplichte paragrafen in de begroting en jaarrekening opneemt, waaronder de paragraaf risico's en weerstand. Het risicomanagementbeleid in de gemeente Roosendaal is vastgelegd in de nota "beleid risicomanagement en weerstandsvormogen", die door de raad is vastgesteld op 12 november 2008. De doelstellingen van het risicomanagementbeleid zijn binnen de gemeente Roosendaal bekend, zoals blijkt uit de interviews en de enquête. Eenmaal in de vier jaar, vóór de behandeling van de tweede begroting van de nieuwe gemeenteraad, vindt actualisatie van het beleidskader plaats. Deze evaluatie is voorzien voor 2015.

Aansluitend op de nota "beleid risicomanagement en weerstandsvormogen" is in 2009 een "handreiking risicomanagement gemeente Roosendaal" ontwikkeld (raadsmededeling van 31 maart 2009). In deze handreiking is voor management en medewerkers uitgewerkt hoe risicomanagement in de gemeente Roosendaal is georganiseerd. Met betrekking tot de risico's die ten laste kunnen komen van de weerstandscapaciteit, is in de handreiking de wijze van berekenen uiteengezet. Daarbij wordt zowel de kans als het gevolg bepaald, er wordt gebruik gemaakt van referentiebeelden om te bepalen in welke klasse een risico zich bevindt.

De bestuursrapportages, begrotingen en jaarverslagen zijn opgesteld conform het beleidskader. Deze documenten vertonen een logische samenhang. In het format voor voorstellen voor het college worden nieuwe of geactualiseerde risico's en beheersmaatregelen expliciet opgenomen. Met betrekking tot de inventarisaties van de risico's wordt zowel in de begrotingen als in het jaarverslag ingegaan op de benodigde weerstandscapaciteit aan de hand van een bedrag 'rest-risico's'. Tweemaal per jaar wordt in de bestuursrapportages gerapporteerd over de gewijzigde risico's uit de risicoparagraaf uit de programmabegroting. In de begrotingen en de jaarverslagen vanaf 2010 is de top tien risico's in het kader van het weerstandsvormogen uitvoerig aan bod gekomen.

De beleidsuitgangspunten betreffen de minimaal te reserveren weerstandscapaciteit en de ratiobandbreedte van minimaal 1,0. De feitelijke ratio in de begroting 2014 is 1,6. Risico's in het kader van het weerstandsvormogen worden gekwantificeerd. De opbouw van de berekening van de benodigde weerstandscapaciteit wordt met de raad gedeeld. Het weerstandsvormogen wordt door de raad vastgesteld. De actuele stand wordt in begrotingen en jaarverslagen

weergegeven. In de programmabegroting is een bedrag van €35,4 miljoen gereserveerd als weerstandscapaciteit voor 2014.

3.2 Integraal en geïntegreerd risicomanagement

Het door de Rekenkamer vastgestelde normenkader ziet niet alleen op wettelijke eisen vanuit het BBV, maar omvat tevens criteria om de ontwikkeling in de richting van integraal en geïntegreerd risicomanagement te toetsen. In deze paragraaf worden de belangrijkste bevindingen geanalyseerd.

Kenmerkend voor integraal en geïntegreerd risicomanagement is in de eerste plaats de verbreding van het risicobegrip. Met deze verbreding van het risicobegrip verandert ook het doel van risicomanagement. Van het traditionele beperken van de financiële schade van een opgetreden risico naar het managen van alle soorten kansen en onzekerheden die (positief of negatief) van invloed zijn op de realisatie van de (beleids)doelstellingen van de gemeente Roosendaal.

In de nota "beleid risicomanagement en weerstandsvermogen" legt de gemeente Roosendaal nadrukkelijk een verbinding tussen risicomanagement én de realisatie van beleidsdoelen. De nota noemt als een van de vijf doelstellingen van risicomanagement *"een betere beheersing van gemeentelijke risico's [...] waarmee realisatie van strategische en operationele doelstellingen wordt bevordert."* Het risicobegrip, dat in de "handreiking risicomanagement" wordt gehanteerd, is breder dan alleen risico's met financiële gevolgen. Wel wordt in de handreiking vermeld dat ten behoeve van het weerstandsvermogen de nadruk ligt op risico's met financiële impact.

Uit alle gesprekken blijkt dat niet alleen in theorie maar ook in de praktijk een brede definitie van risico wordt gehanteerd. Illustratief in dit verband is de risicosessie decentralisatie AWBZ in 2013, waarin uiteenlopende risico's van politieke, financiële en juridische aard zijn besproken met medewerkers afkomstig uit diverse teams. In paragraaf 4.2 van de begroting 2014 is vermeld dat in totaal 240 risico's in beeld zijn gebracht met een heel divers risicoprofiel waarvan 198 met een geld-gevolg.

Een tweede aspect van integraal en geïntegreerd risicomanagement is de verschuiving van incidenteel naar structureel risicomanagement. Niet voldoende is dat incidenteel wordt vastgesteld of er voldoende weerstandscapaciteit is om onverhoopte schade te dekken. Maar er moet sprake zijn van een proces waarin consequent en consistent risico's en kansen worden beheerd om er met redelijke zekerheid voor te zorgen dat de organisatie- en beleidsdoelen van de gemeente Roosendaal worden gehaald.

Het risicomanagement-proces van de gemeente Roosendaal is dynamisch ingericht. Er wordt geen onderscheid gemaakt tussen reguliere activiteiten of projecten ruimtelijke ordening. Het identificeren én actualiseren van risico's is belegd bij de

opsteller van de beleidsnota of de projectleider. Voor complexe vraagstukken, zoals de drie decentralisaties, wordt gebruik gemaakt van het instrument 'risicosessie'. Vervolgens vindt er onafhankelijke reflectie plaats door team control, voordat een nota daadwerkelijk in het college wordt besproken. Team control legt risico's vast ten behoeve van de planning en control instrumenten.

Het risicomanagement-proces van de gemeente Roosendaal voorziet in regelmatige actualisatie van risico's en beheersmaatregelen. De coördinatie van risicomanagement is sinds oktober 2012 bij team control belegd. Team control genereert overzichten uit NARIS die worden gebruikt om de discussie met de teamleiders en (beleids)adviseurs te overleggen over de actuele stand van de risico's in het kader van het weerstandsvermogen. Team control heeft de eindverantwoordelijkheid ten aanzien van de juistheid en volledigheid van risico's zoals deze in NARIS zijn opgenomen.

Of met deze aanpak ook alle soorten risico's en beheersmaatregelen regelmatig worden geactualiseerd, is niet helemaal duidelijk. Vaststaat dat niet alleen risico's worden geïnventariseerd met financiële impact maar ook juridische, politieke, imago of andere risico's. Maar deze risico's hebben nog geen plek in NARIS gekregen en ze zijn, anders dan de top 10 risico's, niet structureel ingebed in de planning en control cyclus. Hierdoor is het risico aanwezig dat dergelijke risico's bij actualisatie over het hoofd worden gezien. Iets soortgelijks geldt voor beheersmaatregelen. Pas met ingang van de begroting 2014 is een begin gemaakt met het communiceren over getroffen beheersmaatregelen. Overigens beantwoordt 48% van de bestuurlijke en ambtelijke respondenten de vraag, of getroffen beheersmaatregelen periodiek worden beoordeeld, expliciet positief.

Door de verbinding van risico's met de doelstellingen van de organisatie wordt risicomanagement meer en meer onderdeel van de dagelijkse bedrijfsvoering én van het regulier management. Modern risicomanagement is geïntegreerd in de systemen en processen van de organisatie én in het doen en denken van bestuur, management en medewerkers.

Sinds de organisatieontwikkeling staan resultaatgerichtheid en eigenaarschap centraal. In overeenstemming daarmee is binnen de gemeente Roosendaal het managen van risico's en beheersmaatregelen belegd bij diverse disciplines. Projectleiders, projectmanagers en teamleiders zijn integraal verantwoordelijk voor doelstellingen, maar ook voor de bijbehorende risico's. Dit geldt voor de volle breedte van allerlei soorten risico's, uit de reguliere exploitatie en nieuw beleid maar ook bij projecten. Risico-eigenaren worden ondersteund door team control.

Aannemelijk is dat deze integrale verantwoordelijkheid in de praktijk wordt waargemaakt. Uit de enquête blijkt dat 86% van de respondenten onder bestuurders en ambtenaren het eens met de stelling dat risico's en weerstandsvermogen in de reguliere planning en control cyclus zijn geïntegreerd.

Onder bestuurders en ambtenaren is 90% en onder raadsleden 81% van de respondenten het eens met de stelling dat het college risico's weegt bij het nemen van beslissingen.

Het overall beeld is dat integraal en geïntegreerd risicomanagement binnen de gemeente Roosendaal leeft. Positief in dit kader is dat de raad alert is op de risicoparagraaf in de planning en control documenten en dat het college via de commissie bestuurszaken en de auditcommissie met de raad in gesprek is over risico's en weerstandsvermogen. Belangrijk in dit kader is dat de leidinggevenden en controller de risico-eigenaren aanspreken op hun taken en verantwoordelijkheden. In de enquête antwoordt 55% van de bestuurlijke en ambtelijke respondenten dat zij actief worden bevraagd op het naleven van het risicomanagementbeleid.

Deze observaties duiden op een cultuur, waarin ruimte en aandacht is voor het ontwikkelen en onderhouden van risicomanagement-vaardigheden. De laatste jaren wordt steeds duidelijker dat cultuur en competenties evenzeer het succes van risicomanagement bepalen. Uit de interviews en documentstudie is in de gemeente Roosendaal een omslag waar te nemen van systeemdenken naar aandacht voor gedrag van mensen in termen van assertiviteit en pro-activiteit. Deze omslag in denken stemt overeen met een van de vijf doelstellingen die in de nota "beleid risicomanagement en weerstandsvermogen" worden genoemd, namelijk het vergroten van risicobewustzijn alsmede kennis en vaardigheden bij bestuur, management en medewerkers.

In 2013 is het team control onder begeleiding van een extern bureau bijgeschoold op het vlak van risicomanagement. Andere medewerkers hebben deelgenomen aan risicosessies. Daarnaast is binnen de gemeente het traject 'Beter Adviseren' gestart. In dit traject, waarbij circa 120 medewerkers zijn betrokken, komen de adviesnota's voor college en raad aan de orde waarvan risico's expliciet onderdeel uitmaken. Er is binnen de gemeente Roosendaal verder geen (opfris)cursus of (opfris)training risicomanagement(beleid) beschikbaar. Voor het levend houden van vaardigheden vertrouwt de gemeente op de onderlinge communicatie, binnen het ambtelijk apparaat en tussen ambtelijk apparaat en college resp. tussen college en raad. Uit de enquête blijkt dat 65% van de bestuurders en ambtenaren vindt dat het risicomanagementbeleid van de gemeente Roosendaal afdoende is gecommuniceerd.

3.3 Aanbevelingen

Een eerste belangrijke bevinding is dat het vigerende risicomanagementsysteem van de gemeente Roosendaal voldoet aan de eisen die het BBV stelt. Hierover doet de Rekenkamer verder geen aanbevelingen.

Een tweede belangrijke bevinding is dat in de gemeente Roosendaal de belangrijkste elementen van integraal en geïntegreerd risicomangement aanwezig zijn en worden toegepast. In de nota "beleid risicomangement en weerstandsvermogen" legt de gemeente Roosendaal in overeenstemming met COSO en ISO nadrukkelijk een verbinding tussen risicomangement en de realisatie van beleidsdoelen. Niet alleen in theorie maar ook in de praktijk wordt een brede definitie van risico gehanteerd. In de begroting 2014 is een overzicht opgenomen van in totaal 240 risico's met een heel divers risicoprofiel waarvan 198 met financiële impact voor het weerstandsvermogen.

De informatievoorziening richting de gemeenteraad is op orde. De raad is alert op de risicoparagraaf in de planning en control documenten. Daarnaast is, via de commissie bestuurszaken en de auditcommissie, het college met de raad in gesprek over risico's en weerstandsvermogen. Over risico's wordt vier maal per jaar gerapporteerd door het college van B en W richting de gemeenteraad en over het weerstandsvermogen twee maal per jaar, tenzij er sprake is van substantiële uitnamen uit reserves. Tegelijkertijd geeft de helft van de respondenten onder de ondervraagde raadsleden aan dat de frequentie van monitoring onvoldoende is om risico's tijdig te signaleren. Ook laten dezelfde respondenten onder de raadsleden een verdeeldheid zien bij de vraag over de mate waarin de raad bijstuurt ten aanzien van de strategische risico's. De Rekenkamer beveelt het volgende aan:

1. Organiseer – naast bestaande (formele) ijkmomenten – een aantal additionele c.q. informele sessies met de gemeenteraad waarin risico's over specifieke thema's, bijvoorbeeld de invoering van de decentralisaties in het sociale domein, met elkaar worden gedeeld.

Het risicomangementproces van de gemeente Roosendaal voorziet in regelmatige actualisatie van risico's en beheersmaatregelen. Actualisatie vindt gestructureerd plaats ten aanzien van inventarisatie en beheersing van risico's met een financiële impact op het weerstandsvermogen. Met de vastlegging in NARIS en de inbedding in de planning en control cyclus van de overige risico's en beheersmaatregelen is recent een start gemaakt.

De Rekenkamer adviseert om hiermee door te gaan, temeer daar vastlegging en monitoring belangrijk zijn voor continue verbetering van het risicomangement-systeem en van de risicomangement-vaardigheden van management en medewerkers.

In dit verband beveelt de Rekenkamer het volgende aan:

2. Organiseer structurele actualisatie van risico's en beheersmaatregelen binnen de reguliere jaarplan cyclus aan 'de voorkant' door in de begrotingscyclus doelstellingen en programma's consequent te koppelen aan risico's - door bij de identificatie van doelen en programma's gelijk de risico's te inventariseren. En aan 'de achterkant' door rond het jaarrekeningproces de werking van risicomanagement (geïdentificeerde risico's en beheersmaatregelen) te evalueren.
3. Maak de rapportage over de geïdentificeerde risico's en risicomaatregelen onderdeel van de reguliere managementrapportages.
4. Maak risicomanagement (het beleid, de inventarisatie en beheersing van risico's en maatregelen én de rapportage over de voortgang) een onderdeel van het reguliere managementoverleg. Zowel op afdelingsniveau, maar ook op het niveau van directie en college van B en W.

In het organisatievisie van de gemeente Roosendaal zijn projectleiders, projectmanagers en teamleiders integraal verantwoordelijk voor de realisatie van de doelstellingen en bijgevolg ook voor het managen van de bijbehorende risico's en kansen. Deze interpretatie van risicomanagement als 'gewoon' management sluit uitstekend aan bij de COSO opvattingen over modern risicomanagement. De Rekenkamer acht het aannemelijk dat deze integrale verantwoordelijkheid ook in de praktijk wordt waargemaakt.

Het overall beeld is dat integraal en geïntegreerd risicomanagement in de gemeente Roosendaal leeft én levendig wordt gehouden door ruimhartige informatie en onderlinge communicatie. In de opvatting van de gemeente Roosendaal zijn niet alleen systemen en systeemdenken van belang voor adequaat risicomanagement maar zeker ook risicobewustzijn en risicoalertheid bij raad, college en organisatie én een cultuur waarin mensen zich verantwoordelijk weten én voelen voor risicomanagement.

Ten aanzien van deze meer zachte kant van risicomanagement zijn bij de gemeente Roosendaal naar inschatting van de Rekenkamer de belangrijkste bouwstenen aanwezig. In dit verband adviseert de Rekenkamer het volgende:

5. Stel beleid op ten aanzien van de zachte kant van risicomanagement in termen van noodzakelijke cultuur en competenties. Vertaal dit beleid in functie-eisen voor management en medewerkers én in instrumenten op het gebied van communicatie en informatie, training en scholing.

4 Reactie College

Op 28 april 2014 heeft de Rekenkamer de conceptrapportage aangeboden voor bestuurlijk hoor en wederhoor. Het College heeft hierop gereageerd bij brief van 20 mei 2014. De inhoud van deze brief is onderstaand integraal verwoord.

Geachte leden van de Rekenkamer West-Brabant,

De Rekenkamer West-Brabant heeft een onderzoek verricht naar risicomanagement in de gemeente Roosendaal. Wij zijn verheugd met het gedegen onderzoek en willen de Rekenkamer hier dan ook mee complimenteren.

Uw conclusie dat er sprake is van een ontwikkeling in de richting van integraal en geïntegreerd risicomanagement in de gemeente Roosendaal delen wij. Uw aanbevelingen beschouwen wij, gelet op dit beeld, als de "kersen op de taart" voor ons risicomanagement. Onderstaand reageren wij op uw specifieke aanbevelingen.

1. *Organiseer informele sessies met de gemeenteraad*

Wij beschouwen de auditcommissie, net als in het verleden, ook de komende periode als het natuurlijke overlegorgaan om de ontwikkelingen in risico's periodiek met elkaar te bespreken.

Daarnaast komen bij informele sessies, bijvoorbeeld in het kader van de drie decentralisaties, de risico's aan de orde. Dat betekent dat wij, conform uw aanbeveling, de ingeslagen weg continueren.

2. *Organiseer structurele actualisatie aan de voorkant*

In de praktijk is deze aanbeveling reeds overgenomen. Tijdens het proces van het opstellen van de programmabegroting worden risico's geïnventariseerd. Daarnaast wordt de begroting tegen het licht gehouden om te analyseren of hier nieuwe risico's uit voortvloeien. Verder volgen wij de ontwikkeling bij de bestuursrapportages.

3. *Risicorapportages onderdeel van reguliere managementrapportage*

4. *Risicomanagement als onderdeel van reguliere overleggen (teams / directie / college)*

In onze bestuurlijke reactie voegen wij deze aanbevelingen samen.

Geïnventariseerde risico's zijn onderdeel van adviesnota's, raadsvoorstellen, bestuursrapportages, begroting en jaarrekening. Dat betekent dat ontwikkelingen in risico's op verschillende momenten op de tafels van teams, directie, college en raad komen.

Wij nemen uw aanbeveling over en gaan, naast de genoemde momenten, risicomanagement nog meer managementaandacht geven door dit ook op andere momenten als onderwerp te agenderen. Bij die managementaandacht richten wij ons ook op de cultuuraspecten.

5. *Beleid voor zachte kant van risicomanagement*

Wij delen uw conclusie dat een juiste cultuur en competenties belangrijke succesbepalende factoren zijn voor goed risicomanagement. U concludeert daarbij terecht dat ten aanzien van die zachte kant van risicomanagement de belangrijkste bouwstenen aanwezig zijn en er een omslag waarneembaar is van systeemdenken naar aandacht voor gedrag.

Wij zullen volgend jaar, bij het herijken van het beleid, afwegen of dit ook moet leiden tot een harde vertaling in beleid en instrumenten of dat andere methoden passender zijn om het risicobewustzijn van onze organisatie nog verder te vergroten.

Hoogachtend,

Burgemeester en wethouders van Roosendaal,

De secretaris,

De burgemeester,

R.E.C. Kleijnen

Mr. J.M.L. Niederer

5 Nawoord

De Rekenkamer heeft met instemming kennis genomen van de reactie van het College.

Bijlagen

Bijlage 1 Referentiemodel

Bijlage 2 Normenkader

Bijlage 3 Bevindingen

Bijlage 4 Geraadpleegde bronnen

Bijlage 5 Geïnterviewde functionarissen

Bijlage 6 Interviewleidraad

Bijlage 7 Artikel 11 Besluit Begroting en Verantwoording

Bijlage 8 Vragenlijst enquête ambtelijke organisatie

Bijlage 9 Vragenlijst enquête gemeenteraad

Bijlage 1 Referentiemodel

Het onderzoek van de Rekenkamer betreft de vraag "of de vormgeving van het risicomanagement doelmatig en doeltreffend functioneert". Hierbij staat de opzet én de werking van het risicomanagement centraal. Opzet en werking zijn getoetst aan een normenkader, dat is opgebouwd uit twee componenten: de bepalingen van het Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten (hierna: BBV) van 17 januari 2003 én het COSO-model dat wereldwijd het meest gebruikte raamwerk is voor het beoordelen en inrichten van risicomanagement.⁹

Het BBV is beperkter dan het COSO-model ten aanzien van functie en inrichting van risicomanagement. Het BBV positioneert risicomanagement vooral in financieel perspectief als onderdeel van het weerstandsvermogen.¹⁰ Het COSO-model plaatst risicomanagement vooral in het perspectief van doel-realiserende als onderdeel van management control.¹¹



⁹ COSO is het Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Deze commissie presenteerde in 1992 een eindrapport over interne beheersing en publieke verantwoording. Het COSO-raamwerk is in 2004 uitgebouwd naar een universeel raamwerk voor integraal risicomanagement (enterprise risk management): COSO-ERM. Internationaal zijn naast het COSO-ERM de richtlijnen van belang van de International Organisation for Standardization (ISO). ISO heeft in december 2009 samen met de International Electrotechnical Commission (IEC) in 2009 termen en definities (ISO/IEC Guide 73), richtlijnen voor de implementatie (ISO 31000) en methoden voor risicobeheersing (IEC 31010) gepubliceerd. Wanneer wij spreken over 'het COSO-model' wordt daaronder het raamwerk van COSO-ERM en NEN-ISO 31000:2009 verstaan, dat internationaal als standaard voor risicomanagement geldt.

¹⁰ Het weerstandsvermogen bestaat volgens artikel 11 BBV uit "de relatie tussen weerstandscapaciteit, zijnde de middelen en mogelijkheden waarover de provincie onderscheidenlijk gemeente beschikt of kan beschikken om niet begrote kosten te dekken" en "alle risico's waarvoor geen maatregelen zijn getroffen en die van materiële betekenis kunnen zijn in relatie tot de financiële positie".

¹¹ Management control is volgens Franssen en Schepers (2005: Management control) "het proces waarmee managers andere leden van de organisatie beïnvloeden ten einde de doelstellingen van de organisatie te realiseren."

Bovengenoemd verschil in benadering werkt door in de eisen die aan risico-management worden gesteld. In het BBV zien deze vooral op voorkomen en beperken van de financiële impact van risico's. In het COSO-model en in het normenkader van de Rekenkamer is risicomanagement integraal gericht op alle aspecten van de organisatie én geïntegreerd in het management control systeem.

In deze benadering is risicomanagement geen doel op zich, maar een middel om vanuit een gemeenschappelijk referentiekader op gestructureerde wijze om te gaan met het beheersen van risico's in relatie tot organisatie- en/of beleidsdoelstellingen. Belangrijk daarbij is dat risicomanagement binnen de gehele organisatie is ingebed - als onderdeel van de planning en control cyclus - en dat sprake is van een proactief en continu proces. Het schema op de vorige pagina geeft dit weer in een vijftal stappen.

Bijlage 2 Normenkader

Normen	Nr.	Toetspunten
Norm 1: Volledige, actuele en transparante beleidskaders.	1.1	Het beleid voldoet aan wet- en regelgeving (BBV en eventueel verordening 212 gemeentewet).
	1.2	De diverse beleidsdocumenten en -uitgangspunten vertonen een logische samenhang.
	1.3	Het beleid is actueel: het biedt kaders en aanknopingspunten die tegemoet komen aan de actuele risico's en de actuele financiële positie.
	1.4	Het beleid is transparant: het is duidelijk welke doelen worden nagestreefd en welke middelen daarvoor beschikbaar zijn
	1.5	In het beleid ligt vast wie waarvoor verantwoordelijk is.
	1.6	Het beleid bevat afspraken over de informatievoorziening aan de gemeenteraad.
	1.7	Er zijn voldoende middelen (geld, kwalitatief en kwantitatief voldoende personeel, technische ondersteuning e.d.) om het gewenste risicomanagementbeleid uit te voeren.
Norm 2: Inventarisatie, analyse, sturing, beheersing van de juiste risico's.	2.1	Er zijn waarborgen ingebouwd dat risico's op het juiste niveau worden gesignaleerd en geregistreerd.
	2.2	Het proces is op voorspelbare, strategische en externe risico's en daarnaast eventueel op operationele risico's ingericht.
	2.3	De inventarisatie, analyse en beoordeling van risico's wordt van onafhankelijke reflectie voorzien.
	2.4	Actuele/nieuwe/toekomstige risico's worden tijdig betrokken bij analyses.
	2.5	Bij de analyse van actuele/nieuwe/toekomstige risico's wordt een schatting gemaakt hoe het optreden van risico's kan worden voorkomen, wat de kans is dat de risico's zich voordoen en wat de eventuele schade of impact is.
	2.6	Bij de analyse van actuele/nieuwe/toekomstige risico's wordt vastgesteld of en hoe de risico's worden beheerst
	2.7	Getroffen beheersmaatregelen worden periodiek beoordeeld op effectiviteit.
	2.8	Indien risico's zich voordoen, wordt een beroep gedaan op het weerstandsvermogen.
Norm 3: Heldere onderbouwing aan de hand van de methodiek van het weerstandsvermogen.	3.1	Het weerstandsvermogen is een kwantitatieve uitspraak over de verhouding tussen de risico's die de gemeente loopt en de middelen die beschikbaar zijn om deze risico's op te vangen.
	3.2	De risico's worden op eenduidige wijze gekwantificeerd en de grondslagen van het kwantificeren zijn op feiten en concrete schattingen gebaseerd
	3.3	De opbouw van de beschikbare weerstandscapaciteit voldoet aan wet- en regelgeving (BBV en eventueel verordening 212 gemeentewet) en is juist, volledig en actueel.
	3.4	De onderbouwing van de benodigde

Normen	Nr.	Toetspunten
		weerstandscapaciteit is actueel, transparant en eenduidig.
	3.5	Er is een heldere relatie tussen enerzijds de risico's die zich hebben voorgedaan en anderzijds de beschikking over reserves of andere middelen die tot de weerstandscapaciteit worden gerekend.
Norm 4: Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn helder en worden uitgevoerd.	4.1	De gemeenteraad en het college van B en W hebben voldoende inzicht in de wederzijdse taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden ten aanzien van risicomanagement.
	4.2	De taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden rondom risicomanagement zijn vastgelegd in het beleid.
	4.3	De taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, zoals vastgelegd in het beleid, worden conform datzelfde beleid uitgevoerd.
	4.4	Ten aanzien van risico's en weerstandsvermogen vindt interactie plaats met overige toezichtsfuncties als de auditcommissie en de accountant. Eventuele actiepunten die hieruit voortvloeien worden uitgevoerd.
Norm 5: Beleid en uitvoering omtrent risico's en weerstandsvermogen hebben een cyclisch karakter.	5.1	Het beleid bevat aanknopingspunten voor toezicht en toetsing door de gemeenteraad.
	5.2	Het college van B en W benadert risico's en weerstandsvermogen cyclisch, bijvoorbeeld door integratie in het reguliere planning & control proces.
	5.3	Nieuwe/actuele/toekomstige risico's worden tijdig door het college van B en W met de gemeenteraad gedeeld
	5.4	In de organisatie bestaat een werkend proces van risicomanagement dat in ieder geval betrekking heeft op de strategische risico's.
	5.5	Het beleid omtrent risico's en weerstandsvermogen wordt regelmatig geëvalueerd en indien daartoe aanleiding is bijgesteld.
Norm 6: Er zijn adequate instrumenten om de uitvoering van het beleid met betrekking tot risico's en weerstandsvermogen te ondersteunen.	6.1	Relevante informatie is eenduidig, eenvoudig en toegankelijk vastgelegd
	6.2	De aan de gemeenteraad verstrekte informatie is relevant, eenduidig, volledig en actueel.
	6.3	Risicomanagement maakt deel uit van de besluitvorming en in besluitvormingsprocessen is ruimte voor een toelichting over de effecten van besluiten
	6.4	Structureel worden opleidingen en trainingen aangeboden ten aanzien van risicomanagement om een juiste uitvoering van het beleid te ondersteunen.
	6.5	Periodiek vindt communicatie plaats over risicomanagement, bijvoorbeeld over het belang van risicomanagement en de betekenis van het bedrag of de ratio met betrekking tot het weerstandsvermogen.

Bijlage 3 Bevindingen

Norm 1:
Volledige,
actuele en
transparante
beleidskaders

Norm 1

Wet en regelgeving

De geldende wet- en regelgeving omtrent risicomanagement bij gemeenten is gedefinieerd in artikel 11 uit het BBV (zie 6). Een risicomanagement-systeem dient te voldoen aan de kaders zoals in desbetreffend artikel 11 genoemd. Met het besluit van 25 juni 2013 is de titel van de paragraaf 'weerstandsvermogen' gewijzigd in 'weerstandsvermogen en risicobeheersing'. Volgens de toelichting bij deze wijziging beoogt de wetgever hiermee recht te doen aan de toegenomen aandacht voor risicobeheersing. De paragraaf betreffende weerstandsvermogen en risicobeheersing bevat ten minste:

- A. een inventarisatie van de weerstandscapaciteit,
- B. een inventarisatie van de risico's én
- C. het beleid omtrent de weerstandscapaciteit en de risico's.

De paragraaf betreffende weerstandsvermogen en risicobeheersing van de gemeente Roosendaal, bevat conform artikel 11 van het BBV, een inventarisatie van de weerstandscapaciteit, een inventarisatie van de risico's en het beleid omtrent de weerstandscapaciteit en de risico's.

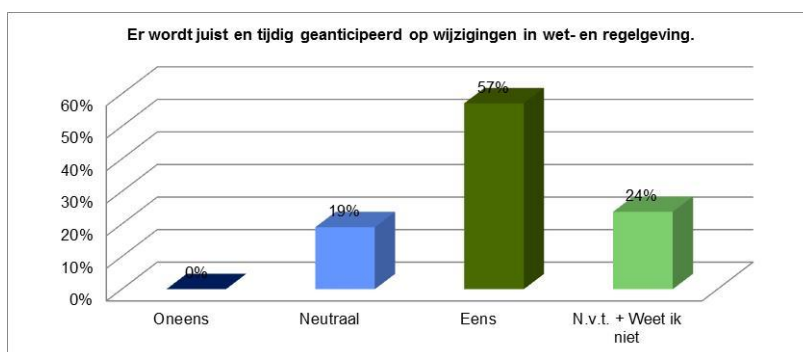
In de conceptprogrammabegroting van 2014 is een bedrag van €35,4 mio gereserveerd als weerstandscapaciteit voor 2014. De begroting dient op 14 november 2013 door de Raad vastgesteld te worden.¹² Met betrekking tot de risico's die ten laste kunnen komen van de weerstandscapaciteit, is in de "handreiking risicomanagement" de wijze van berekenen uiteengezet. Om risico's te kwantificeren dient 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.

In de paragrafen risico's en weerstandsvermogen van de begrotingen en jaarverslagen wordt voor de jaren 2010 tot en met 2012 ingegaan op het besluit van de raad met betrekking tot de weerstandscapaciteit. Met betrekking tot de inventarisaties van de risico's wordt zowel in de begrotingen als in het jaarverslag ingegaan op de benodigde weerstandscapaciteit aan de hand van een bedrag 'rest-risico's'. Tweemaal per jaar wordt in de bestuursrapportages gerapporteerd over de gewijzigde risico's uit de risicoparagraaf uit de programmabegroting. In de begrotingen en de jaarverslagen vanaf 2010 is de top tien risico's in het kader van het weerstandsvermogen uitvoerig aan bod gekomen.

¹² Inmiddels is de begroting 2014 door de gemeenteraad vastgesteld.

In de paragraaf risico's en weerstandvermogen van de begrotingen en jaarverslagen worden de beleidsuitgangspunten van de raad steeds benoemd. Deze beleidsuitgangspunten betreffen de minimaal te reserveren weerstandscapaciteit en de ratiobandbreedte van minimaal 1,0.

Uit de enquête die is uitgezet onder bestuurders en ambtenaren blijkt dat volgens meer dan de helft van de respondenten juist en tijdig wordt geanticipeerd op wijzigingen in wet- en regelgeving.¹³



Samenhang documenten en uitgangspunten

De gemeentelijke beleidscyclus begint met het vaststellen van beleidskaders door de gemeenteraad. De basis voor de kaderstelling ten aanzien van het onderwerp van dit onderzoek 'weerstandsvermogen en risico's', wordt gevonden in de "Financiële verordening", vastgesteld door de Raad op 25 september 2008.

Artikel 14, lid 1

In de begroting en jaarrekening van de gemeente Roosendaal worden minimaal de verplichte paragrafen opgenomen. De verplichte paragrafen zijn:

- a. Lokale heffingen;
- b. Risico's en weerstand;
- c. Financiering;
- d. Onderhoud kapitaalgoederen;
- e. Verbonden partijen;
- f. Grondbeleid;
- g. Bedrijfsvoering.

Daarnaast wordt een paragraaf subsidieverstrekking toegevoegd aan de begroting en jaarrekening, waarin het college in ieder geval een overzicht geeft van de laatst vastgestelde subsidies aan instellingen groter dan €100.000.

Bron: Financiële verordening 2008.

In de verordening is vastgelegd dat het college minimaal de verplichte paragrafen in de begroting en jaarrekening opneemt, waaronder de paragraaf risico's en weerstand. Daarmee is geborgd dat, voor de start van ieder jaar, de kaders ten aanzien van risico's en weerstandsvermogen door de raad worden vastgesteld en dat hierover verantwoording wordt afgelegd.

¹³ Zoals op pagina 12 bij de toelichting op stap 4 is aangegeven, zijn twee enquêtes uitgezet. Eén enquête onder leden van het van het collega van B en W (bestuurders) en ambtenaren en één enquête onder raadsleden.

Uit de documentenstudie en interviews blijkt dat bij de gemeente Roosendaal de vertaling van deze kaders heeft plaatsgevonden in een nota "beleid risicomanagement en weerstandsvermogen" (vastgesteld door de raad op 12 november 2008) en in een "Handreiking risicomanagement gemeente Roosendaal" (Raadsmededeling van 31 maart 2009).

Om de samenhang van de beleidsdocumenten en uitgangspunten te illustreren treft u onderstaand een voorbeeld aan.

Voorbeeld Risicomanagement gemeente Roosendaal in de praktijk ten aanzien van de top tien risico's:

Programmabegroting 2012

Risico dat schade door faillissement van RBC niet voldoende kan worden verhaald (11%)

De Bank Nederlandse Gemeenten (voortaan: BNG) heeft de gemeente aangesproken op de garantiestelling. Samen met bestaande achterstallige BNG-termijnen, rente en afwikkelingskosten kan de schade oplopen tot mogelijk circa €4 mio. Tegenover de garantstellingen aan RBC heeft de gemeente hypotheekrecht op panden en gronden. Het risico is dat de waarde hiervan onvoldoende is om alle schade te dekken.

1^e Bestuursrapportage 2012

Risico dat schade door faillissement van RBC niet voldoende kan worden verhaald

Inmiddels is in de jaarrekening 2011 een verliesvoorziening opgenomen voor €2,3 mio. Dit bedrag is gebaseerd op het ten behoeve van de voorgenomen onderhandse verkoop van het stadion opgestelde taxatierapport. Risico staat niet meer in de top tien.

Jaarverslag 2012

Algemene dekkingsmiddelen

Overschrijding lasten € 4.618.000

De overschrijding wordt veroorzaakt door:

- financiële afwikkeling stadion RBC € 4.025.700. Hiertegenover staan inkomsten voor hetzelfde bedrag.
- overschrijding ramingen door berekende kosten kostenplaatsen € 915.000.
- voordelig saldo onvoorziene uitgaven € 333.800.

In bovenstaand voorbeeld komt de identificering, monitoring en beheersing van het risico "Faillissement RBC" tot uiting in respectievelijk de programmabegroting, bestuursrapportage en het jaarverslag. Geconstateerd is dat de financiële gevolgen van dit risico ten laste zijn gekomen van de algemene dekkingsmiddelen. Voor een deel heeft dit in 2011 plaatsgevonden, waarbij een verliesvoorziening is getroffen van €2,3 mio.

Actueel beleid

Het risicomanagementbeleid in de gemeente Roosendaal is vastgelegd in de nota "beleid risicomanagement en weerstandsvermogen". De uitvoering van het beleid is voorbehouden aan het college.

In de nota "beleid risicomanagement en weerstandsvermogen" komen onder andere de volgende onderwerpen aan de orde:

- welke doelstellingen/ beoogde effecten worden nagestreefd;
- binnen welke kaders worden deze gerealiseerd;
- en hoe over risicomanagement gerapporteerd wordt.

Risicomanagement wordt, in de begrippenlijst bij de beleidsnota, als volgt gedefinieerd:

"De gestructureerde beheersing van het risico dat een organisatie om financiële dan wel niet-financiële redenen de beleidsdoelen niet of niet volledig realiseert dan wel slechts met niet-begrote kosten en/of niet binnen de geplande tijd."

Een risico wordt als volgt gedefinieerd:

"Kans op gevaar of schade met financieel gevolg van substantiële omvang."

Aansluitend op de voorgenoemde nota "beleid risicomanagement en weerstandsvermogen" is in 2009 een "handreiking risicomanagement" ontwikkeld. In deze handreiking wordt voor het management en de medewerkers uitgewerkt hoe het proces van risicomanagement binnen de gemeente Roosendaal is georganiseerd. In de handreiking komen onder andere de volgende onderwerpen aan bod:

- uitgangspunten risico's, risico-categorieën en risico-kwantificering;
- weerstandsvermogen;
- en taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

Het risicobegrip dat in deze nota gehanteerd wordt, is breder dan het risicobegrip uit het beleidskader. Nadrukkelijk is opgenomen dat ten behoeve van het weerstandsvermogen de nadruk ligt op risico's met financiële gevolgen. Zie onderstaande toelichting bij het begrip 2 'negatief gevolg'. In de praktijk wordt het brede risicobegrip overwegend toegepast.

Risico: De kans op het optreden van een gebeurtenis met een negatief gevolg voor een betrokkene.

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

1. *Een kans op het optreden van een gebeurtenis.* Het gaat hier dus om een mogelijke gebeurtenis. Als iets 100% zeker is, is het geen risico meer.
2. *Negatief gevolg.* De gevolgen van een risico kunnen zowel financieel als niet-financieel van aard zijn. We richten ons ten behoeve van het weerstandsvermogen op het in kaart brengen van de financiële gevolgen die de gebeurtenissen met zich meebrengen;
3. *Een betrokkene, voor wiens rekening de gevolgen komen.* De betrokkene is hierbij de gemeente Roosendaal als organisatie, of waar van toepassing een specifieke afdeling; dit dient gezien te worden binnen het perspectief van het realiseren van gestelde doelen.

Bron: handreiking risicomanagement gemeente Roosendaal, v1.0 (31 maart 2009)

De risicoscore wordt bepaald door de bepaalde klassen van kans en gevolg te vermenigvuldigen volgens onderstaande formule. Met behulp van de risicoscore kunnen risico's worden geprioriteerd en wordt inzichtelijk welke risico's het meest belangrijk zijn om te worden gemanaged. Ook wordt de risicoscore gebruikt om de bevoegdheidsverdeling te structureren.

Risicoscore = kans x gevolg

Het risicomanagementbeleid is sinds de vaststelling van het beleid in 2008 ongewijzigd gebleven. Het beleid zoals vastgelegd in de nota "beleid risicomanagement en weerstandsvermogen" biedt kaders en aanknopingspunten voor actualisatie conform beslispunt 1:

"Beslispunt 1: Eens in de vier jaar, vóór de behandeling van de tweede begroting van de nieuwe gemeenteraad wordt met een nota „beleid risicomanagement en weerstandsvermogen“ het kaderstellend beleid voor een periode van 4 jaar vastgelegd c.q. herbevestigd."

Deze actualisatie na vier jaar heeft niet plaatsgevonden. De reden hiertoe is dat de beleidsnota halverwege de vorige bestuursperiode is vastgesteld. De eerstvolgende evaluatie is derhalve voorzien voor 2015.

Transparant beleid en duidelijke doelen

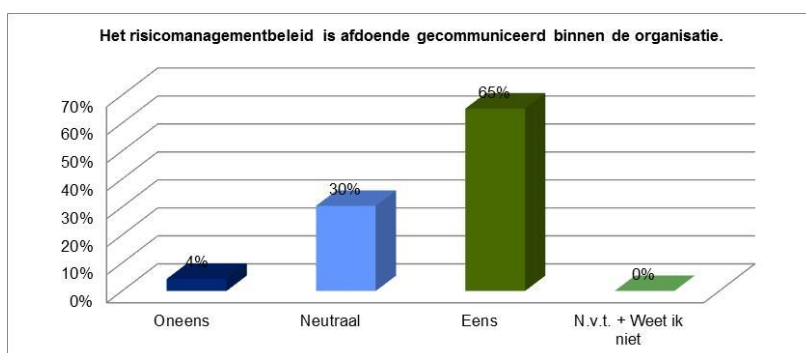
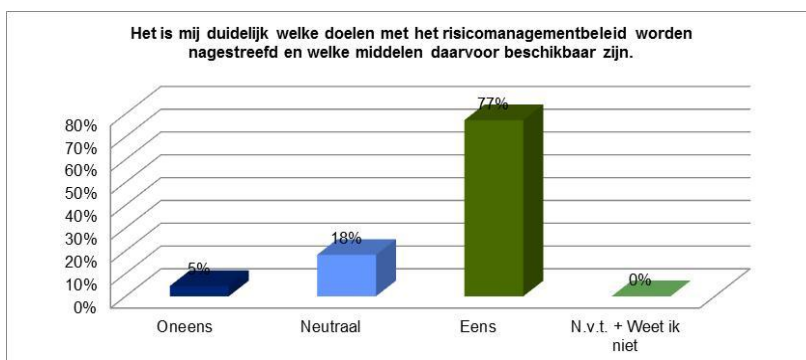
In de nota "beleid risicomanagement en weerstandsvermogen" wordt een vijftal doelstellingen/beoogde effecten genoemd waar risicomanagement aan dient bijdragen. Deze zijn:

- De Raad kaders te laten formuleren voor het weerstandsvermogen.
- Een betere beheersing van gemeentelijke risico's tot stand brengen waarmee realisatie van strategische – en operationele doelstellingen wordt bevorderd.

- Gemeente breed te sturen op risico's en een verantwoordelijkheidsstructuur in te voeren ten aanzien van risico's.
- De informatiewaarde van planning en control rapportages te vergroten door het toevoegen van risico-informatie.
- Het vergroten van risicobewustzijn, kennis en vaardigheden op het vlak van risicomanagement bij bestuur, management en medewerkers.

De geïnterviewde vertegenwoordigers van de gemeente Roosendaal zijn allen op de hoogte van het bestaan en inhoud van het beleid en de daarbij behorende doelstellingen.

Uit de enquête komt naar voren dat 77% van de ondervraagde bestuurders en ambtenaren weten welke doelen met het risicomanagementbeleid worden nagestreefd en welke middelen daarvoor beschikbaar zijn. Daarnaast is 65% van de respondenten van mening dat het risicomanagementbeleid afdoende is gecommuniceerd binnen de organisatie.



Aanbevelingen uit het rekenkameronderzoek Sturing Grote Projecten

In 2010 heeft de Rekenkamer bij de gemeente Roosendaal een onderzoek uitgevoerd naar de sturing op grote projecten. Eén van de aanbevelingen uit dat onderzoek was de rol van risicomanagement bij grote projecten versterken door:

1. het expliciet koppelen van de algemene kaders voor risicomanagement aan projectmatig werken;
2. bij desbetreffende algemene kaders voor risicomanagement, niet alleen oog te hebben voor financiële risico's;
3. externe expertise in te schakelen bij complexe projecten.

Uit zowel de gehouden interviews alsook uit de paragraaf grondbeleid blijkt dat thans risicomanagement een meer prominente plek inneemt bij grote projecten, dan ten tijde van het onderzoek Sturing Grote Projecten.

In de paragraaf 'Grondbeleid' (bijvoorbeeld in het jaarverslag 2012 en de begroting 2013) is een onderdeel opgenomen waarin wordt toegelicht hoe binnen het grondbeleid met risico's wordt omgegaan:

1. Risico's en maatregelen met betrekking tot projecten worden vastgelegd in NARIS.
2. Risico's met betrekking tot grondexploitaties worden financieel vertaald in benodigde weerstandscapaciteit door te werken met meerder scenario's.

Daarnaast maken risico's integraal deel uit van de nota Grondbeleid 2012.

Verantwoordelijkheden

In de nota "beleid risicomanagement en weerstandsvermogen", is in paragraaf 2.2 toegelicht hoe de taken tussen raad en college zijn verdeeld. Het beleidskader is in overleg met de auditcommissie tot stand gekomen. De opmerkingen van de auditcommissie zijn in het beleidskader verwerkt.

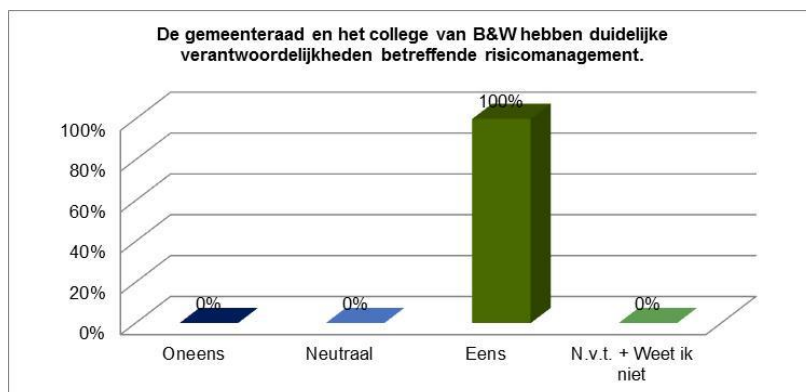
...

De taken op het gebied van risicomanagement tussen de Gemeenteraad en het College van B&W zijn als volgt verdeeld:

- Gemeenteraad (kaderstellend):
 - vaststelling van kaders
 - vaststelling verordening financieel beheer ex art. 212 gemeentewet
 - vaststelling nota beleid risicomanagement en weerstandsvermogen
- College van B en W (uitvoerend):
 - wijze van beheersing van risico's
 - zorg dragen voor uitvoering van risicomanagement en beheersing van het weerstandsvermogen
 - evaluatie van- en rapportage over (resultaten van) de uitvoering

Bron: Beleid risicomanagement en weerstandsvermogen gemeente Roosendaal (12 november 2008)

Uit de enquête die onder raadsleden is uitgezet blijkt dat respondenten zich bewust zijn van de verantwoordelijkheden van de raad met betrekking tot risicomanagement en weerstandsvermogen. Alle respondenten geven aan dat raad en college duidelijke verantwoordelijkheden hebben betreffende risicomanagement.



Beleid met betrekking tot informatievoorziening aan de raad

Het beleid, zoals vastgelegd in de nota "beleid risicomanagement en weerstandsvermogen", voorziet in het informeren van de raad over de actuele stand van zaken ten aanzien van weerstandsvermogen en risicobeheersing. Hiertoe wordt de paragraaf 'weerstandsvermogen en risicobeheersing' in de begroting en de jaarrekening opgenomen. Naast de verplichte informatievoorziening conform BBV, wordt de raad ook in de bestuursrapportages geïnformeerd over het verloop van de 10 grootste risico's voor de gemeente Roosendaal.

Uit de documentenstudie is gebleken dat de gemeente haar verplichting ten aanzien van de rapportering over risico's en weerstandsvermogen is nagekomen in de programmabegrotingen en jaarrekeningen van afgelopen jaren (2010 tot en met 2013). De documentenstudie bevestigt ook de informatievoorziening over het verloop van de 10 grootste risico's voor de gemeente Roosendaal.

Beschikbare middelen voor uitvoering risicomanagement-beleid

Middelen betreffen naast geld ook kwalitatief en kwantitatief voldoende personeel en technische hulpmiddelen. Bij de gemeente Roosendaal is een structureel bedrag van €46.480 voor de uitvoering van risicomanagementbeleid opgenomen in de begroting, dus ook in de begroting 2013. Dit is vastgelegd in paragraaf 2 – risico's en weerstandsvermogen.

Daarnaast, blijkt uit de interviews, is in 2013 de team control bijgeschoold ten aanzien van risicomanagement. Deze bijscholing heeft plaatsgevonden onder begeleiding van een extern bureau. Andere medewerkers zijn niet recent geschoold in risicomanagement.

Risicomanagement bij de gemeente Roosendaal wordt technisch ondersteund door de web-applicatie NARIS. NARIS wordt gebruikt als tool om risico's vast te leggen. Daarnaast blijkt uit interviews en documentenstudie dat – waar voorheen het

stroomdenken leidend was – momenteel een omslag plaatsvindt. Hierbij is de overtuiging dat vooral gedrag en invulling van mensen (assertiviteit/ proactiviteit) nodig zijn, in plaats van systemen en stroomdenken.

Nederlands Adviesbureau Risicomanagement Informatie Systeem

NARIS is een geautomatiseerd risk systeem ter ondersteuning van risicomanagement bij organisaties. In dit systeem kunnen (h)erkende risico's worden vastgelegd en beoordeeld op de kans op en impact bij voorkomen ervan. Via simulatie komt vervolgens een risicoprofiel tot stand. Met NARIS wordt op deze manier onder andere inzichtelijk gemaakt welke risico's prioriteit hebben. Tenslotte kunnen in het systeem beheersmaatregelen per risico worden vastgelegd.

Norm 2:
Inventarisatie,
analyse,
sturing en
beheersing
van de juiste
risico's

Norm 2

Signaleren en registreren van risico's

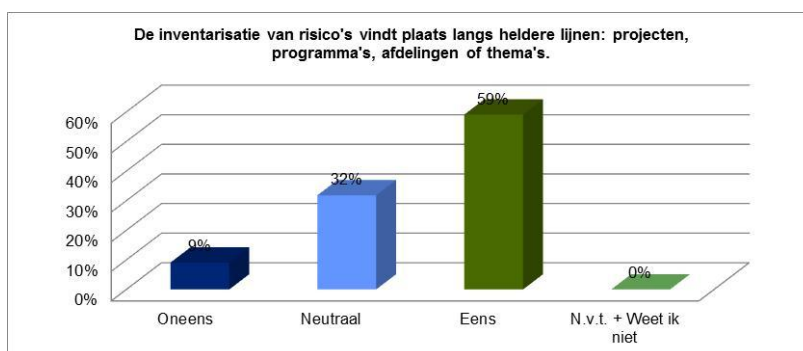
Door middel van de "handreiking risicomanagement" laat de gemeente Roosendaal zien dat zij in opzet stuurt op onderkenning van de juiste risico's en dat deze op de juiste plek in de organisatie terecht komen. De grenzen waarbinnen afdelingshoofden bevoegd zijn om risico's af te handelen wordt binnen de gemeente Roosendaal op risicoscore "0 - 7" gelegd (voor de definitie van risicoscore wordt verwezen naar hoofdstuk 3.1.3). Risico's boven een score 7, worden aan directeuren voorgelegd. Risico's met een score van 16 en hoger, worden aan de algemeen directeur en het college van B en W gemeld. De grens is bij 16 gelegd, om ervoor te kunnen zorgen dat het college zich enkel met risico's hoeft bezig te houden die een grote impact (zouden kunnen) hebben op de organisatie.

Uit de gesprekken blijkt dat de geïnterviewden bekend zijn met bovengenoemde werkwijze. Team control heeft daarin een belangrijke rol ten aanzien van de objectivering van de risicoscore van andere disciplines. Dit geldt voor de risico's uit de reguliere exploitatie en nieuw beleid, maar ook voor de beoordeling van de risico's bij projecten. Hierbij wordt afstemming gezocht met de planeconoom die de scenario-analyses maakt.

Uit alle gesprekken blijkt dat in de praktijk een brede definitie van risico wordt gehanteerd. De aandacht en maatregelen richten zich niet alleen op mogelijke financiële risico's, maar ook op juridische en beleidsmatige risico's. Het signaleren van risico's op bestuurlijk vlak is daarbij nog in ontwikkeling. Deze signalering vindt meestal door directie en/of portefeuillehouder zelf plaats, in plaats van door beleidsmedewerkers.

Daarnaast ondersteunt team control bij risico-sessies, zoals de sessie die op 9 juli 2013 voor de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (voortaan: AWBZ) is georganiseerd. Het doel van deze sessie was om een quick scan uit te voeren op risico's en beheersmaatregelen, die in het vervolgtraject (besluitvorming, plannen en beleidsstukken) kunnen worden meegenomen. Vanuit diverse disciplines is deze sessie bijgewoond.

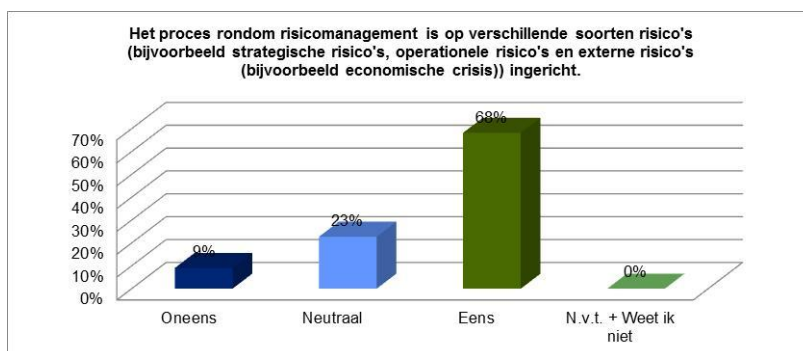
Voor respondenten op de enquête die onder bestuurders en ambtenaren is uitgezet, blijken dat de lijnen waarlangs de risico's worden geïnventariseerd voor 59% van de geënquêteerden helder zijn.



Het proces is gericht op strategische en externe risico's

Het proces van risicomanagement richt zich in eerste instantie op de strategische risico's, maar wordt ook voor de operationele risico's toegepast. Uit de interviews blijkt dat de paragraaf weerstandsvermogen in de programmabegroting de aanleiding was om risico's aandacht te geven. Hierdoor werd gefocust op financiële risico's in het kader van weerstandsvermogen. Op dit moment worden juridische, politieke en andere risico's gesignaleerd en besproken met directie en/of portefeuillehouder. Deze risico's hebben nog geen plek in NARIS gekregen. De risico's in NARIS zijn niet allemaal van strategische aard. Daarentegen zijn de top 10 risico's, die structureel zijn ingebed in de planning en control cyclus en uitmonden in de programmabegroting, wél van strategische aard.

Uit de enquête die onder bestuurders en ambtelijke organisatie is uitgezet, blijkt dat 68% van de respondenten van mening is dat het proces rondom risicomanagement op verschillende soorten risico is ingericht.



Ter illustratie volgt hieronder een voorbeeld dat ter sprake kwam tijdens een interview:

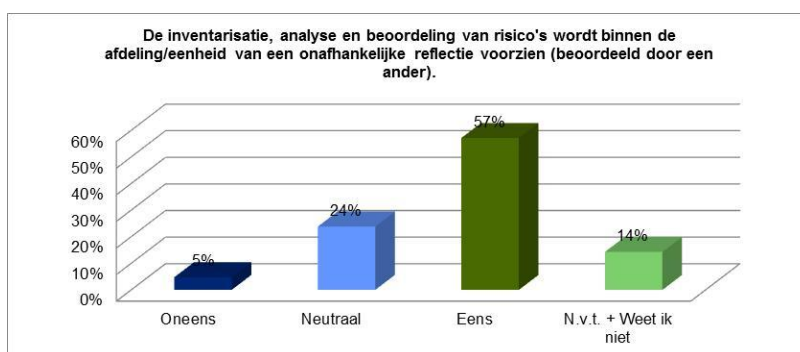
“In 2013 is een risicosessie met betrekking tot de decentralisatie AWBZ gehouden, waarbij diverse risico's in kaart zijn gebracht met diverse collega's uit de hele organisatie. Uiteenlopende risico's van politieke, financiële en juridische aard zijn besproken met medewerkers afkomstig uit een breed pallet aan teams (financiën, juridische zaken, maatschappij, sociale zaken, ruimte), onder begeleiding van team control.”.

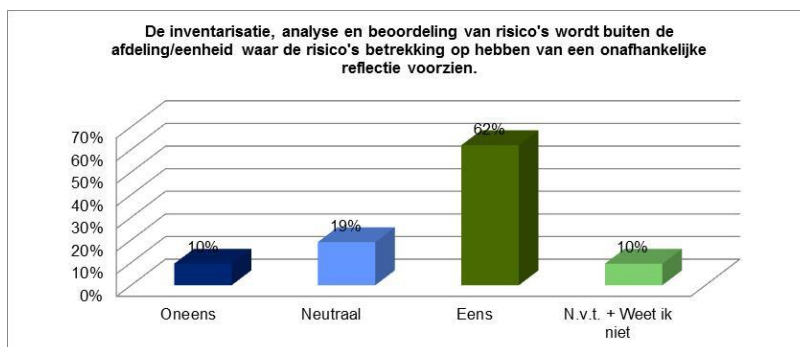
Onafhankelijke reflectie

Uit de interviews en aan de hand van een voorbeeld (adviesnota inzake Informatiebeveiligingsbeleid BER-gemeenten) komt naar voren dat een collegevoorstel binnen het team wordt getoetst door teamleider/-manager en vervolgens buiten het team door team control. Dat laatste in opdracht van de directie. In geval van projecten vindt eveneens een toets plaats door team control.

Bovenstaand is conform de afspraken in de nota, waarbij het format voorziet in een aantal parafen en het proces faciliteert.

De uitkomsten uit de enquête, die is uitgezet onder bestuurders en ambtenaren, bevestigen het beeld uit de interviews. Van de respondenten geeft 57% aan dat er een onafhankelijke reflectie binnen het team plaatsvindt. De herkenning van deze onafhankelijke reflectie buiten het eigen team is 62%.





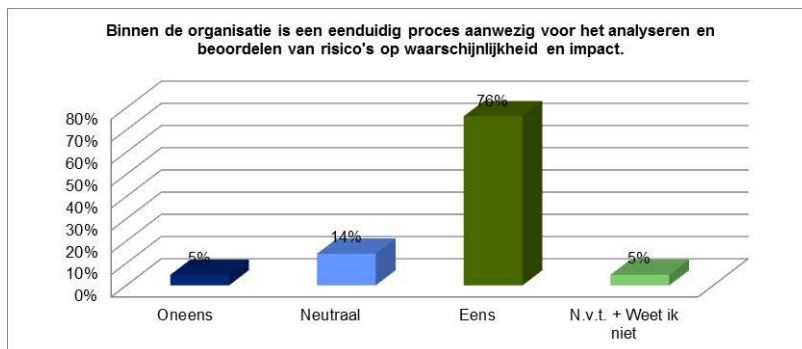
Analyse en beoordelen van actuele, nieuwe en toekomstige risico's

Uit de "Handreiking risicomangement Gemeente Roosendaal" blijkt dat het analyseren van de risico's plaatsvindt door het bepalen van de kans dat het risico zich voordoet en het bepalen van het gevolg als het risico zich voordoet. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de zogenaamde klasse score (vijfpunten-schaal). Het beoordelen van de risico's vindt plaats door een risico te kwantificeren door de kans te vermenigvuldigen met het gevolg (= risicoscore). Bij de beoordeling van een risico wordt standaard ook in ogenschouw genomen of er sprake is van een imagorisico.

Bij de beoordeling van de in kaart gebrachte risico's worden tien risico categorieën onderscheiden:

- *Bedrijfsproces*: aantasting van de productiecapaciteit vanwege gehele of gedeeltelijke bedrijfsstilstand en de daaruit voortvloeiende planningsproblemen.
- *Letsel/Veiligheid*: het oproepen van gevoelens van (sociale) onveiligheid, eventueel gevolgd door bedreiging of lichamelijke schade aan personen.
- *Financieel*: directe aantasting van de vermogenspositie van de organisatie.
- *Materieel*: beschadiging of verlies van gebouwen, bedrijfsinventaris, transportmiddelen, goederen enzovoorts.
- *Imago/Politiek*: aantasting van het vertrouwen in de organisatie als gevolg van negatieve publiciteit.
- *Milieu*: aantasting van lucht, bodem, water of leefomgeving.
- *Informatie/Strategie*: schade door onvoldoende of niet juiste informatie, waardoor geen of niet juiste besluiten worden genomen.
- *Personeel/Arbo*: schade door aantasting van de arbeidscapaciteit en kwaliteit van arbeid.
- *Juridisch/Aansprakelijkheid*: aantasting van de vermogenspositie van de organisatie door claims van derden als gevolg van wettelijke- of contractuele aansprakelijkheid (materiële schade, letselschade enzovoorts).
- *Product*: aantasting van de afzetcapaciteit, doordat producten en diensten niet aan de door de afnemer gestelde kwaliteitseisen voldoen.

Uit de enquête voor bestuurders en ambtenaren blijkt dat binnen de gemeente Roosendaal een eenduidig proces aanwezig is voor het analyseren en beoordelen van risico's.



Risico's op kans op voorkomen, impact en maatregelen

Wanneer nieuwe risico's worden onderkend of bestaande risico's worden geactualiseerd, wordt door de gemeente Roosendaal gekeken naar de kans dat een risico zich daadwerkelijk voordoet én de omvang van het risico. Dit is reeds bevonden in paragraaf 3.2.4. Uit de interviews blijkt dat het binnen de gemeente Roosendaal gebruikelijk is om risico's te kwalificeren en kwantificeren.

Hieronder volgt een drietal voorbeelden op welke wijze er gekomen wordt tot de inschatting van een kans op voorkomen, de impact van risico's en welke maatregelen getroffen moeten worden.

- Voorbeeld 1: "Transformatieplan kleine overheid"

Onderdeel van het "transformatieplan kleine overheid" is het bevorderen van doorstroom en uitstroom van ambtenaren, om te komen tot een ambtenarenkorps met andere vaardigheden die aansluiten bij de veranderende rol van de gemeente. Geconstateerd is dat met de huidige maatregelen het beoogde uitstroompercentage van 80 functionarissen niet gehaald zal worden. Daarom heeft het college aanvullende maatregelen genomen.

- Voorbeeld 2: "Drie decentralisaties"

Er is sprake van een integrale aanpak van de drie decentralisaties. De aanpak voorziet in de volgende drie fasen:

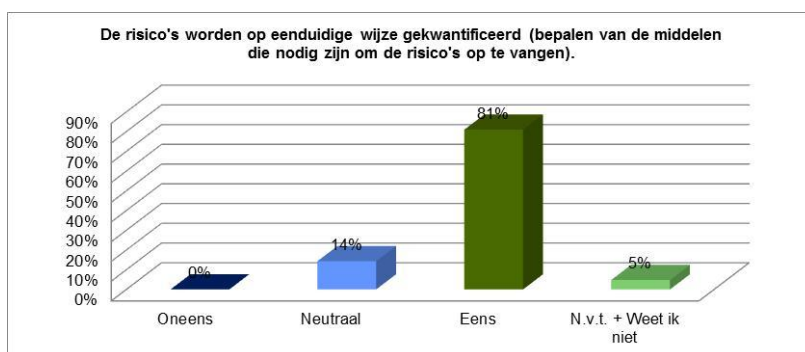
1. Richten
2. Inrichten
3. Verrichten

Het voornemen is om door middel van programmasturing de drie decentralisaties bij elkaar te brengen, met als doel dat doelstellingen integraal opgepakt worden, evenals de risico's die gemoeid zijn met deze stelselwijzigingen in het sociaal domein.

- Voorbeeld 3: "Scenario-analyse projecten"

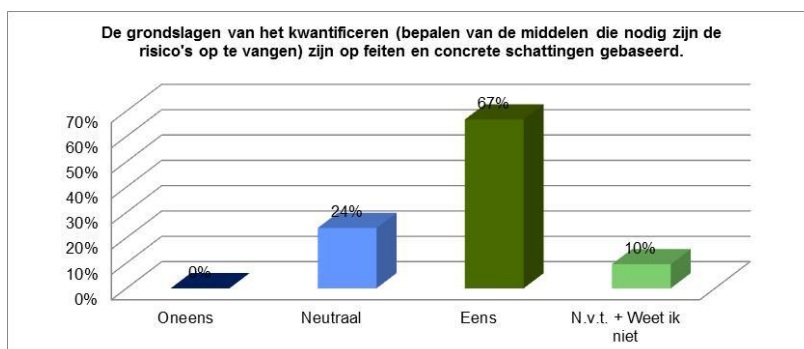
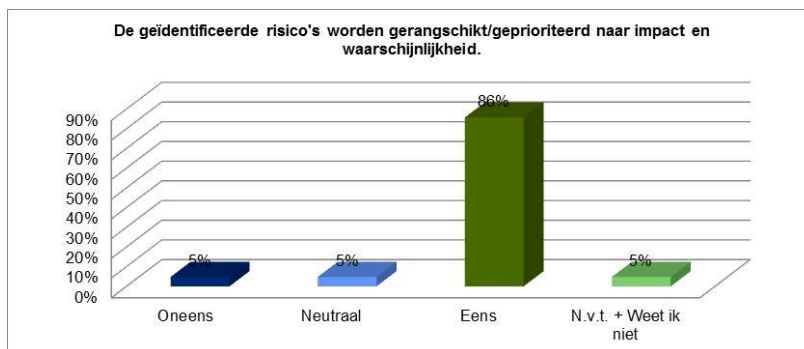
Voor het kwantificeren van de risico's binnen projecten maakt de planeconoom gebruik van scenario-analyses. De uitkomsten hiervan leiden tot een aandeel in het benodigd weerstandsvermogen van de gemeente Roosendaal. Tussentijds worden, aan de hand van een stoplichtenrapportage op prijs, planning en product, de risico's regelmatig gedeeld door de projectleiders met de wethouder.

Uit de enquête, die is uitgezet onder bestuurders en ambtenaren, blijkt dat het kwantificeren van risico's in de organisatie eenduidig gebeurt (81% van de respondenten).



Tijdens de interviews is aangegeven dat de risico's gekwantificeerd worden en vervolgens geprioriteerd naar impact en waarschijnlijkheid. Het resultaat hiervan is een overzicht met de top tien risico's. De top tien wordt in de begroting en jaarrekening opgenomen en toegelicht met actuele ontwikkelingen en beheersmaatregelen. In bestuursrapportages wordt standaard over de ontwikkelingen in de top tien gerapporteerd (zie ook paragraaf 3.1.2). De rapportage vindt plaats op afwijkingen, dus alleen wijzigingen ten opzichte van de oorspronkelijke top tien uit de begroting worden toegelicht. Het eventueel effect op het benodigd weerstandsvermogen wordt in de bestuursrapportage niet opgenomen.

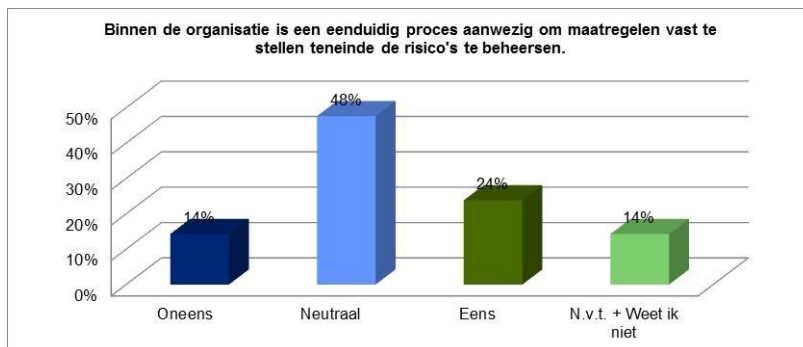
Uit de enquête, die onder bestuurders en ambtenaren is uitgezet, blijkt dat 86% van de respondenten van mening is dat de risico's worden gerangschikt/ geprioriteerd naar impact en waarschijnlijkheid. Daarnaast is de meerderheid van de respondenten (67%) ervan overtuigd dat de grondslagen van het kwantificeren op feiten en concrete schattingen zijn gebaseerd.



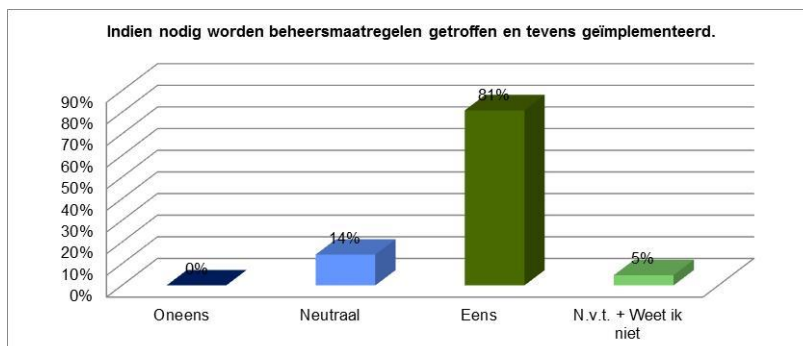
Beheersen van risico's

Bij het vaststellen van het risico wordt tevens beoordeeld of en hoe een risico beheerst wordt. Uit de interviews en de "Handleiding NARIS Basis" blijken dat NARIS de mogelijkheid biedt om zowel bruto- als netto-risico's te registreren. Een netto-risico is een bruto-risico ná aftrek van de genomen maatregelen. De maatregelen kunnen eveneens in NARIS worden vastgelegd. Met ingang van de begroting 2014 is een begin gemaakt met het communiceren over de beheersingsmaatregelen, die getroffen worden. Deze maatregelen zijn expliciet opgenomen in de paragraaf 'weerstandsvormogen en risico's van de begroting 2014.

De enquête laat zien dat onder bestuurders en ambtenaren 48% van de respondenten 'neutraal' scoort op de stelling of er een eenduidig proces beschikbaar is om de beheersmaatregelen vast te leggen en te volgen.



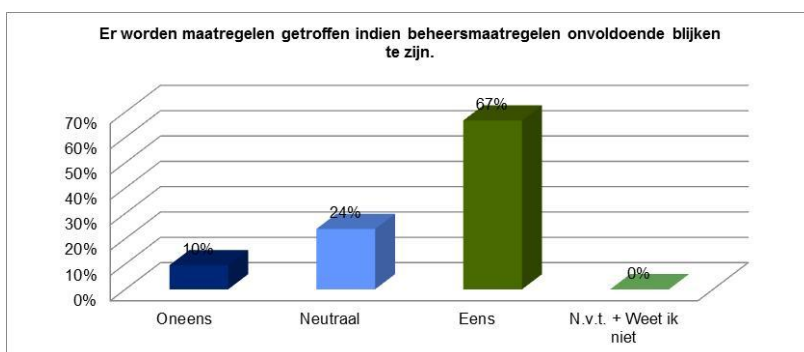
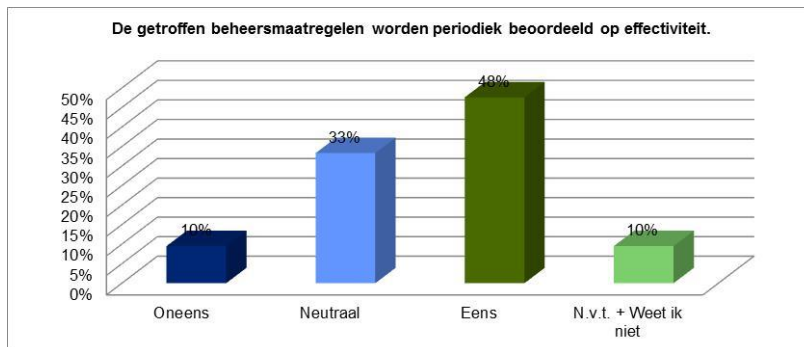
Onder dezelfde respondenten is 81% van mening dat, indien nodig, beheersmaatregelen getroffen en geïmplementeerd worden.



Tijdens de interviews zijn voorbeelden van beheersmaatregelen genoemd. Ter illustratie een aantal voorbeelden:

- Voorbeeld 1: de gemeente Roosendaal beschikt over voldoende buffer in de begroting om de financiële gevolgen van de drie decentralisaties op te vangen door een oplopende reservering van eigen geld in de komende en afgelopen jaren.
- Voorbeeld 2: er wordt door de gemeente Roosendaal gestuurd op verbonden partijen. De samenwerking met derden zorgt enerzijds voor het inleveren van invloed op de uitvoering (wat een niet-financieel risico met zich meebrengt), maar levert aan de andere kant een gezamenlijke beheersing van de bedrijfsvoering op. Door dat laatste nemen de financiële risico's voor iedere deelnemer af.
- Voorbeeld 3: de bezuinigingen bij het Centrum voor de Kunsten, hebben mogelijk vergaande financiële consequenties. Het afspreken van een sociaal plan is een maatregel om de financiële risico's als gevolg van de bezuiniging te beperken of in de greep te houden. In de begroting 2014 is dit risico opgenomen als tweede risico in de top tien.
- Voorbeeld 4: bij grote projecten waarbij diverse partijen betrokken worden zoals de provincie en andere derden, vindt structureel overleg plaats. Bijvoorbeeld het driemaandelijkse overleg met provincie (subsidieverstrekker) inzake gebiedsontwikkeling Stadsoevers. De onderwerpen van gesprek zijn hierbij financiën, doelstellingen en termijnen.

Op de vraag of de getroffen beheersmaatregelen periodiek worden beoordeeld op effectiviteit antwoordt 48% van de bestuurlijke en ambtelijke respondenten met 'mee eens'. Daarnaast is 67% van de bestuurlijke en ambtelijke respondenten van mening dat er maatregelen getroffen worden indien de beheersmaatregelen niet toereikend blijken te zijn.



Beroep op het weerstandsvermogen

Uit de interviews blijkt dat in het verleden beroep is gedaan op het weerstandsvermogen. Het betreft twee situaties, namelijk:

- Het faillissement van de Roosendaalse Boys Combinatie (voortaan: RBC): door afwaardering van de boekwaarde.
- Gebiedsontwikkeling Stadsoevers: als gevolg van crisis door afwaardering van gronden in het kader van de jaarrekening.

In de nabije toekomst wordt verwacht dat er een beroep op het weerstandsvermogen wordt gedaan voor:

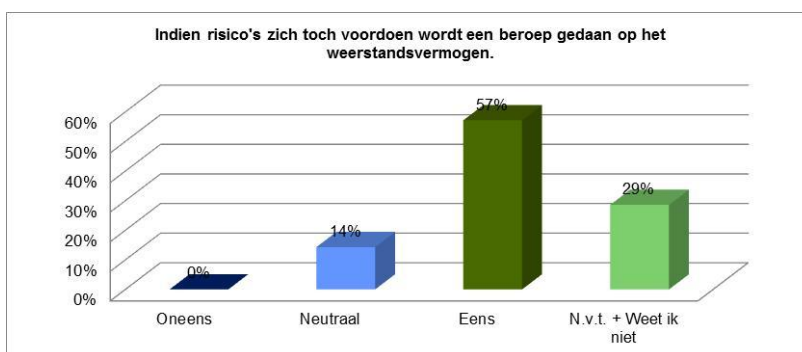
- Verzelfstandiging van Centrum van de Kunsten.
- Het "Transformatieplan kleine overheid" teneinde de maatregel inzake het bevorderen van uitstroom.

Het meerjarig effect op de weerstandsratio wordt bij besluitvorming over deze onderwerpen inzichtelijk gemaakt. Dat is bijvoorbeeld te zien bij het antwoord op vragen van raadsleden bij de begroting 2014.

<p>Pagina 94-98 Wat is het risico op een negatief (negatiever) weerstandsvermogen als de 6,7 miljoen euro voor de transitie kleine overheid in 2014 zijn beslag krijgt?</p>	<p>Het gevolg voor de weerstandsratio bij de geprognosticeerde uitname van € 6.650.000 is dat, bij gelijkblijvende overige omstandigheden, de ratio bij het eerstvolgende peildatum van 31 december 2013 (jaarrekening) is gedaald naar 1,3. De uitname is geprognosticeerd, omdat deze afhankelijk is van het aantal deelnemers aan de maatregelen zoals verwoord in het "transformatieplan Kleine Overheid".</p> <p>Belangrijk om te melden is dat in 2014 € 2.550.000 wordt teruggestort in de bestemmingsreserve Majeure opgaven. Dit resulteert erin dat de ratio in 2014, bij gelijkblijvende overige omstandigheden, zich afgerond ontwikkelt naar 1,5. Ook deze terugstorting is een prognose en afhankelijk van het aantal deelnemers.</p> <p>Gelet op het bovenstaande wordt bij uitvoering van het "transformatieplan Kleine Overheid" ruim boven het door de gemeenteraad vastgestelde kader (weerstandsratio minimaal 1,0) gebleven.</p> <p>Hierbij is ook rekening gehouden met het feit dat met deze maatregel het geconstateerde risico verdwijnt c.q. verkleint.</p>
---	---

Bron: memorie van antwoord raadsragen begroting 2014 (via internet)

Het merendeel (57%) van de respondenten onder bestuurders en ambtenaren is van mening dat indien risico's zich voordoen er een beroep wordt gedaan op het weerstandsvermogen.



Norm 3:
Heldere onder-
bouwing aan de
hand van de
methodiek van
het weerstands-
vermogen

Norm 3

Weerstandsvermogen: kwantiteit

Het weerstandsvermogen betreft een kwantitatieve uitspraak over de verhouding tussen de risico's die de gemeente loopt en de middelen die beschikbaar zijn om deze risico's op te vangen. In de conceptbegroting 2014 is in de paragraaf "Weerstandsvermogen en risicobeheersing" de verhouding vastgelegd tussen beschikbaar weerstandsvermogen en benodigde kwaliteit onder de kop "4.6 De beoordeling van het weerstandsvermogen".

<p>4.6 De beoordeling van het weerstandsvermogen</p> <p>Het weerstandsvermogen wordt uitgedrukt in de volgende ratio en bedraagt per 31-12-2014:</p>	
<p>Ratio weerstandsvermogen =</p>	$\frac{\text{Beschikbare weerstandscapaciteit}}{\text{Benodigde weerstandscapaciteit}} = \frac{\text{€ 35,4 mln}}{\text{€ 22,0 mln}} = 1,6$

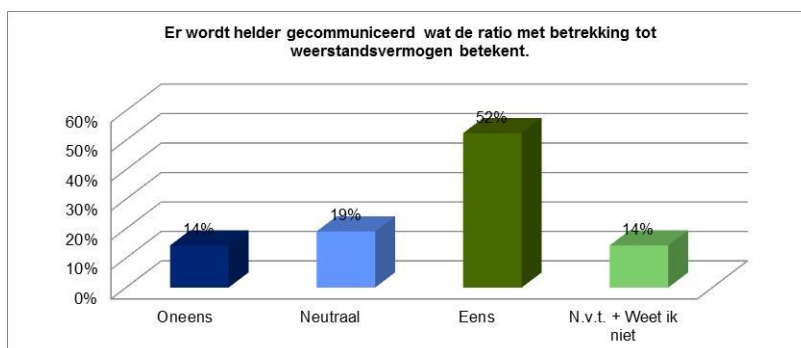
Bron: Conceptbegroting 2014

In de beleidsnota "beleid risicomanagement en weerstandsvermogen" is vastgelegd dat een ratio van minstens 1,0 door de raad van de gemeente Roosendaal als voldoende wordt beschouwd. In onderstaande passage is de actuele situatie in de concept programmabegroting 2014 opgenomen.

In de nota 'beleid risicomanagement en weerstandsvermogen' is het streefgetal voor het weerstandsvermogen vastgesteld op een minimale waarde van 1,0. De ratio van het weerstandsvermogen per 31-12-2014 voldoet met de waarde 1,6 aan deze norm. Ten opzichte van het vorige meetmoment, in de jaarrekening 2012, is dit een verhoging met 0,3. De belangrijkste reden is een verlaging van het risicoprofiel (de benodigde weerstandscapaciteit).

Bron: Conceptbegroting 2014

De enquête die onder raadsleden is uitgezet, laat zien dat het beleid ten aanzien van de ratio voor meer dan de helft van de respondenten (52%) duidelijk is.



Onderbouwing benodigde weerstandscapaciteit

In de conceptbegroting 2014 van de gemeente Roosendaal is, in onderdeel 4.2 en 4.3 van de paragraaf weerstandsvermogen, opgenomen op welke wijze de risico's worden vertaald in de benodigde weerstandscapaciteit.

4.2 De resultaten van de risico-inventarisatie

In totaal zijn er voor de organisatie 240 risico's in beeld gebracht, waarvan 198 met een geldgevolg. Het risicoprofiel is divers van aard. Zowel grote als kleine risico's, risico's met interne of externe oorzaak, incidenteel en structureel, met en zonder geldgevolg. In onderstaande tabel is per vakje het aantal risico's geassocieerd naar risicobedrag en de kans dat een risico zich zal voordoen. Een kans 1 staat voor een kleine kans (10%), een kans 5 staat voor een grote kans (90%), de overige kansen bewegen zich daar gradueel tussen. Het risicoprofiel is een momentopname. Het rubriceren van de risico's, de kansen en bedreigingen op de bovenstaande wijze verschaft ons inzicht in de verdeling van de risico's over de organisatie.

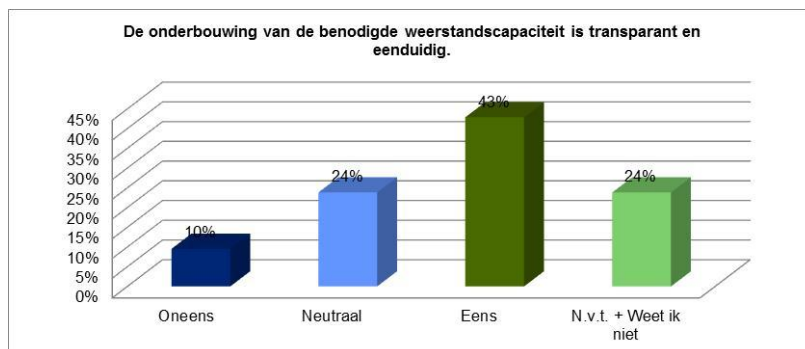
geld	Netto				
	Kans 1	Kans 2	Kans 3	Kans 4	Kans 5
x > € 1.000.000	6	3	6	0	2
€ 500.000 < x < € 1.000.000	9	3	1	0	1
€ 200.000 < x < € 500.000	18	5	6	9	1
€ 50.000 < x < € 200.000	28	10	6	12	5
x < € 50.000	30	5	12	5	15
Geen geldgevolgen	22	8	4	4	4

4.3 De benodigde weerstandscapaciteit

Indien alle geïdentificeerde gemeentelijke risico's zich gelijktijdig en in maximale omvang voor doen is een bedrag van € 37,3 miljoen benodigd. Dit zal in de praktijk echter niet het geval zijn, zodat het reserveren van dit maximale bedrag niet noodzakelijk is. De risicosimulatie (met behulp van de statistische Monte Carlo methode) toont aan dat met een waarschijnlijkheid van 90% een bedrag van € 22,0 miljoen voldoende is om de geïdentificeerde risico's in financiële zin te kunnen afdekken (= benodigde weerstandscapaciteit).

Bron: Concept paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing begroting 2014

Uit de enquête, die onder bestuurders en ambtenaren is uitgezet, blijkt dat 43% van de respondenten de mening is toegedaan dat de onderbouwing van de benodigde weerstandscapaciteit transparant en eenduidig is. Van de respondenten is 10% het niet eens met de stelling en scoort 24% 'neutraal'.



De opbouw van de beschikbare weerstandscapaciteit

De gemeente Roosendaal licht de opbouw van de beschikbare weerstandscapaciteit toe in onderdeel 4.4. van de paragraaf weerstandsvermogen. In onderstaande tabel is de opbouw van de beschikbare weerstandscapaciteit in al haar elementen opgenomen:

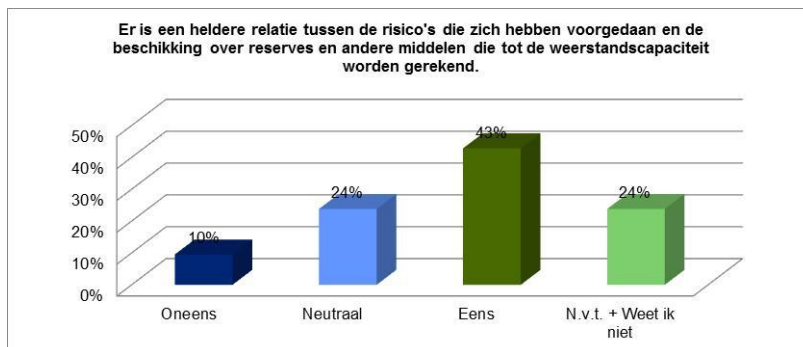
	Begroting 2013 (per 31-12-2013)	Begroting 2014 (per 31-12-2014)
- Onbenutte belastingcapaciteit (OZB)	238.000	248.500
- Onvoorzien	225.000	225.000
	463.000	473.500
kapitalisatiefactor structurele beschikbaarheid	2,5	2,5
totale weerstandscapaciteit exploitatie	1.157.000	1.183.750
weerstandscapaciteit vermogen		
vrij aanwendbare algemene reserves:		
-algemene reserve	6.629.000	7.484.000
-algemene risicoreserve	1.500.000	1.500.000
-algemene saldireserve	0	352.000
-specifieke risicoreserve sociaal domein		4.091.000
-correctie bespaarde rente algemene reserve kapitalisatiefactor 2,5	-864.000	-1.108.500
	7.265.000	12.318.500
Vrij aanwendbare bestemmingsreserves:		
-bestemmingsreserve grondexploitatie	3.335.000	2.267.000
-overige bestemmingsreserves	28.235.000	21.761.000
-correctie bespaarde rente bestemmingsreserves kapitalisatiefactor 2,5	-1.999.000	-2.165.500
	29.571.000	21.862.500
totale weerstandscapaciteit vermogen	36.836.000	34.181.000
totale weerstandscapaciteit	37.993.000	35.364.750

Bron: Concept paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing begroting 2014

Voorgedane risico's en beschikking reserves

In de praktijk zijn tekorten, die ontstaan zijn in de exploitatie gedurende het jaar, meegenomen als onderdeel van het resultaat van het betreffende jaar. In het verleden is een beroep gedaan op het weerstandsvermogen door de gemeente Roosendaal, zie paragraaf 3.2.7 "Beroep op het weerstandsvermogen".

Op de vraag of er een heldere relatie bestaat tussen de voorgedane risico's en de beschikking over reserves en andere middelen die tot de weerstandscapaciteit worden gerekend, geeft 43% van de respondenten onder bestuurders en ambtenaren aan het hier 'mee eens' te zijn. Van de respondenten is 10% het 'mee oneens' met deze stelling, geeft 24% aan hier 'neutraal' in te zijn en 24% 'weet het niet/n.v.t.'.



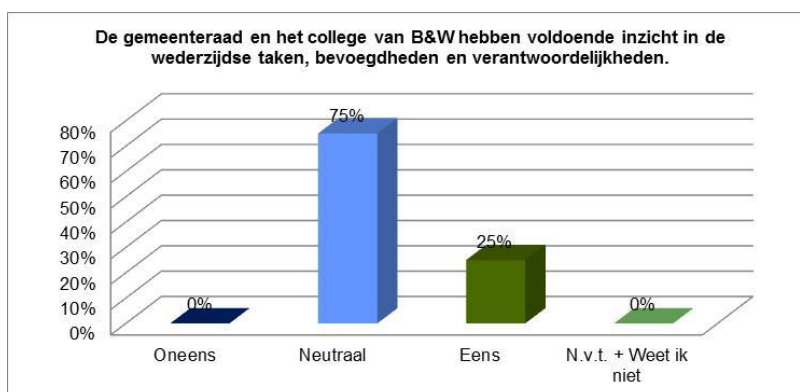
Norm 4

Omschrijving taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden

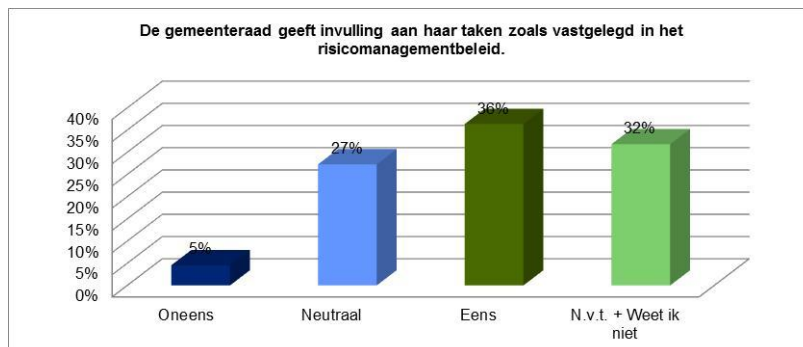
Norm 4: Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn helder en worden uitgevoerd

In het raadsvoorstel bij de nota 'beleid risicomanagement en weerstandsvermogen' uit 2008, is eenduidig vastgelegd welke rol de raad ten aanzien van dit thema heeft: *'uw raad heeft in het kader van haar kaderstellende taak de mogelijkheid om kaders voor het weerstandsvermogen te formuleren'*.

In de enquête reageert 75% van de respondenten uit de raad met de reactie "neutraal" op de stelling dat de gemeenteraad en het college van B en W voldoende inzicht hebben in de wederzijdse taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden.



Onder bestuurders en ambtelijke organisatie bestaat geen uitgesproken mening over de mate waarin de raad haar taken op het gebied van risicomanagement invult. Van de respondenten beantwoordt 32% de vraag 'de gemeenteraad geeft invulling aan haar taken zoals vastgelegd in het risicomanagementbeleid' met 'niet van toepassing/weet niet', 27% geeft 'neutraal' als antwoord en 36% van de ambtelijke respondenten is het met de stelling 'eens'.



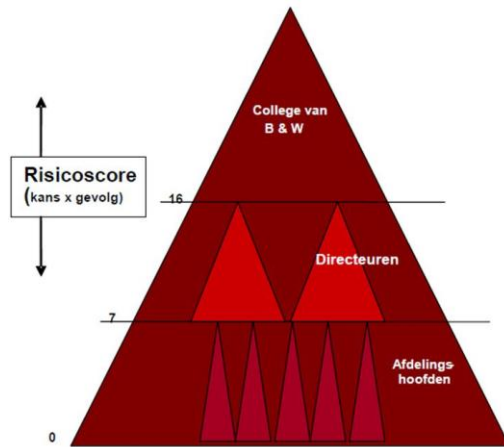
Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden conform beleid

Naast de beleidsnota die door de raad is vastgesteld, heeft de gemeente Roosendaal ook een "handreiking risicomanagement" opgesteld ten aanzien van organisatorische inbedding van risicomanagement en daarmee samenhangende taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Deze handreiking betreft een nadere uitwerking van de beleidsnota en is door middel van een raadsmededeling (31 maart 2009) met de raad gedeeld.

In de handreiking is opgenomen dat de volgende partijen zorg moeten dragen voor de verschillende onderdelen van het risicomanagementproces:

- Gemeenteraad
- Auditcommissie
- College van Burgemeester en Wethouders
- Algemeen directeur
- Directeuren
- Afdelingshoofden
- Concerntcontroller

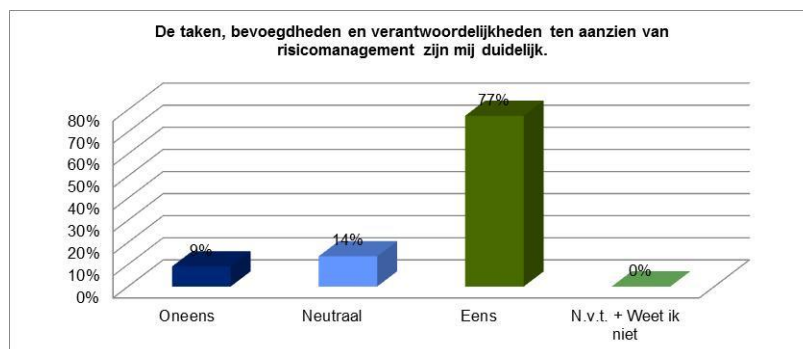
Voor risico's is bij de gemeente Roosendaal een bevoegdheidsstructuur geïntroduceerd die complementair is aan de budgetteringsregeling. Op basis van de risicoscore van een risico worden de bevoegdheden en verantwoordelijkheden binnen de organisatie verdeeld. De volgende figuur toont deze structuur.



Bron: Handreiking risicomangement Gemeente Roosendaal

De handreiking is niet aangepast naar aanleiding van de recente organisatieontwikkeling. Sinds deze verandering is het niveau van afdelingshoofden vervallen en is sprake van een teamleiderstructuur. Tijdens de interviews is naar voren gekomen dat vanuit het ambtelijk apparaat de veronderstelling bestaat dat de teamleider in deze structuur, de rol van het afdelingshoofd heeft overgenomen.

De respondenten onder bestuurders en ambtelijke organisatie zijn het voor 77% eens met de stelling dat taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden ten aanzien van risicomangement voor hen duidelijk zijn.



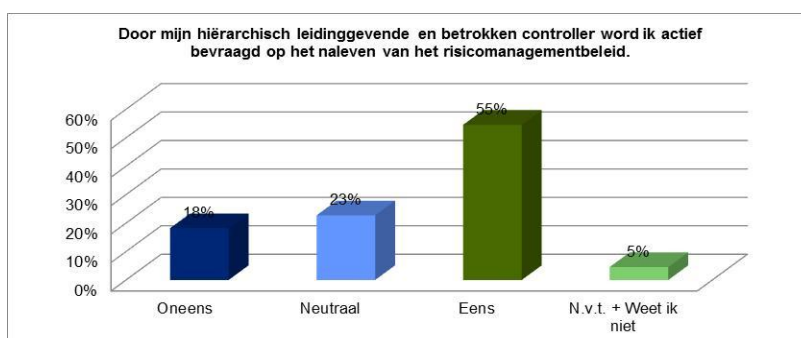
Tijdens de interviews is de invulling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden uitvoerig besproken. Na de organisatieontwikkeling, waarbij resultaatgerichtheid en eigenaarschap centraal stonden, is binnen de gemeente Roosendaal het managen van risico's en het nemen en heersen van beheersmaatregelen, belegd bij diverse disciplines. Projectleiders, projectmanagers en teamleiders zijn integraal verantwoordelijk voor doelstellingen, maar ook voor de bijbehorende risico's. Conform "handreiking risicomangement" is het laagste niveau binnen de gemeente Roosendaal waarop een risico-eigenaar benoemd kan worden, het niveau van afdelingshoofd (nu dus teamleider). Risico-eigenaren worden ondersteund door team control.

De coördinatie van risicomanagement is sinds oktober 2012 bij team control belegd. Vanaf februari 2013 is de team control compleet. De team control neemt het voortouw bij de momenten uit de planning en control cyclus en genereert MS Excel overzichten uit NARIS. Deze overzichten worden gebruikt om de discussie met het betreffende team te voeren over de actuele stand van de risico's in het kader van het weerstandsvermogen. Het aanpassen in NARIS wordt vervolgens door team control uitgevoerd, uitzondering hierop vormen de projecten. Projectleiders muteren zelf in NARIS. Team control heeft de eindverantwoordelijkheid ten aanzien van de juistheid en volledigheid van risico's zoals deze in NARIS zijn opgenomen.

De opsteller van een nota voor het college is verantwoordelijk voor de inhoud. Hij/zij stelt een nota op in afstemming met zijn/haar teamleider en eventueel adviseurs van andere discipline(s). Het beantwoorden van de verplichte onderdelen in de format maakt deel uit van het proces van het tot stand komen van een nota of projectplan. Het onderdeel 'risico's' is een verplicht onderdeel van de nota voor het college. De rol van team control is objectiveren, faciliteren en controleren in het proces van risicomanagement.

Bij projecten inzake ruimtelijke ontwikkeling wordt zowel de risico-analyse als de beheersmaatregelen vastgelegd in NARIS, nadat de programmamanager overleg pleegt met de planeconoom en eventueel andere deskundigen (zoals een jurist). Tussentijds worden de projecten gemonitord door bewust aan risicomanagement te denken. Volgens de geïnterviewden is dit een vast onderdeel van het projectmanagementhandboek. Daarnaast wordt aan de hand van stoplicht-rapportage ten behoeve van projectleiders, teamleiders, planeconoom en wethouders over de voortgang gerapporteerd. Onderwerpen die hierbij de revue passeren zijn prijs, planning en product.

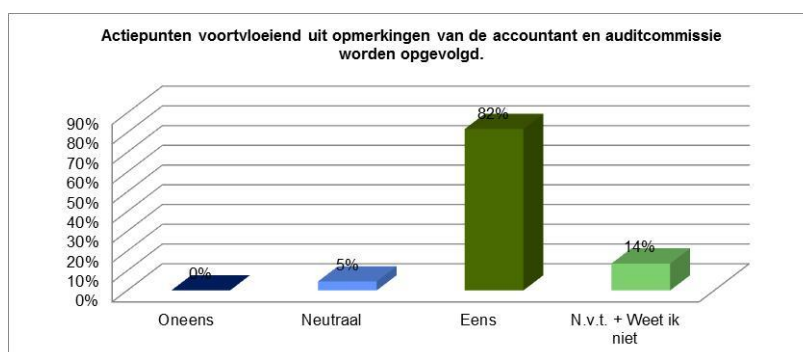
Op de vraag of de hiërarchisch leidinggevenden en controller het naleven van het risicomanagement beleid toetsen, antwoordt 55% van de bestuurlijke en ambtelijke respondenten 'eens'.



Interactie met auditcommissie

Uit de tekst op de voorkant van de beleidsnota, die in 2008 is vastgesteld, blijkt dat de auditcommissie daar destijds bij betrokken was.

Recent heeft een sessie met de auditcommissie plaatsgevonden naar aanleiding van de bespreking in de raadscommissie Bestuur. In deze sessie hebben de medewerkers van de team control de top tien risico's toegelicht, zoals opgenomen in de begroting en rekening. De paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing is aangepast in de begroting 2014 naar aanleiding van de aanpassing van het BBV. Deze aanpassingen zijn dit najaar onderwerp van gesprek met de auditcommissie geweest.



Norm 5

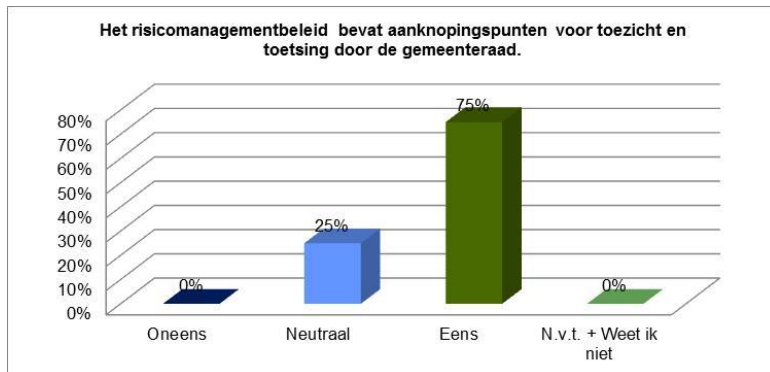
Aanknopingspunten beleid voor toezicht en toetsing

Toezicht en toetsing op risicomanagement en weerstandsvermogen, door de raad, vindt langs drie lijnen plaats:

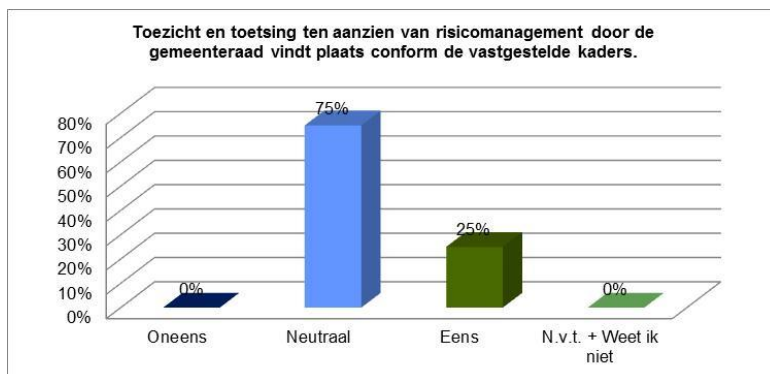
- Via de documenten uit de planning en control cyclus. De paragraaf weerstandsvermogen in de begroting geeft het kader weer. In de jaarrekening is de verantwoording opgenomen in dezelfde paragraaf. Met ingang van de begroting 2014 is de naam van de paragraaf gewijzigd in 'paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing', conform de wijziging in het BBV.
- Via het onderdeel 'risico's' in de raads- en collegevoorstellen.
- Bij een toekomstige evaluatie van het beleid, zoals vastgelegd in beslispunt 1: 'Eens in de vier jaar, vóór de behandeling van de tweede begroting van de nieuwe gemeenteraad wordt met een nota "beleid risicomanagement en weerstandsvermogen" het kaderstellend beleid voor een periode van 4 jaar vastgelegd c.q. herbevestigd'

Norm 5: Beleid en uitvoering omtrent risico's en weerstandsvermogen hebben een cyclisch karakter

Uit de enquête die is uitgezet onder raadsleden blijkt dat voor de respondenten het beleid voldoende aanknopingspunten biedt voor de toetsing door de raad.



Van dezelfde respondenten scoort 75% 'neutraal' als het gaat om de vraag of toezicht en toetsing ook conform de kaders wordt uitgevoerd. In afwijking van het vastgestelde beleid, heeft geen herbevestiging van het beleid na vier jaar plaatsgevonden.



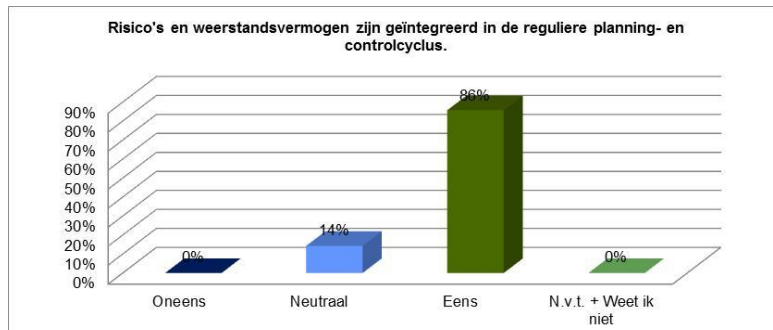
Risico's en weerstandsvermogen cyclisch

In de beslispunten van het beleid inzake risicomanagement en weerstandsvermogen van de gemeente Roosendaal, zijn de uitgangspunten vastgelegd, die het cyclisch karakter weergeven:

- De informatiewaarde van de planning en control rapportages vergroten door het toevoegen van risico informatie (beslispunt 2).
- De benodigde weerstandscapaciteit wordt bepaald op basis van een gemeentebrede risico-inventarisatie bij de programmabegroting en de jaarrekening (beslispunt 5).
- De raad wordt in de bestuursrapportages geïnformeerd over het verloop van de 10 grootste risico's.

In de begrotingen en jaarrekeningen zijn sinds 2009 consequent de paragraaf weerstandsvermogen opgenomen. Voor de bestuursrapportages geldt dat hierin de actualisatie van de top tien risico's is vermeld.

Uit de enquête blijkt dat 86% van de respondenten onder bestuurders en ambtenaren het eens is met de stelling van dat risico's en weerstandsvermogen in de reguliere planning en control cyclus zijn geïntegreerd.



Actuele risico's worden gedeeld met de raad

Risico's werden bij de gemeente Roosendaal als gevolg van krimpende onderhoudsbudgetten voor bijvoorbeeld wegen en civieltechnische kunstwerken, in de paragraaf 'onderhoud kapitaalgoederen' beschreven.

In de huidige praktijk worden risico's ambtelijk gedeeld en vervolgens besproken met het college. Hierbij worden de consequenties (analyses) van gemaakte keuzes expliciet besproken evenals eventueel te nemen maatregelen. Het hierboven genoemde voorbeeld van krimpende onderhoudsbudgetten en bijbehorende risico's is in de begroting 2014 opgenomen in de top tien.

4. Risico op achterstallig onderhoud verhardingen

In 2012 is gestart met de opzet van een Integraal Beheerplan Openbare Ruimte (IBOR). Hierbij wordt gewerkt volgens een door het CROW gestandaardiseerde aanduiding van de beheerniveaus:

A+(zeer goed); A (goed); B (basis); C (minimaal) en D (slecht). De kwaliteit van de verhardingen blijkt vaak op niveau C en voor een deel zelfs op niveau D te liggen. Dit leidt tot het risico op aansprakelijkheid claims, extra capaciteit voor klachtenafhandeling en lapwerk.

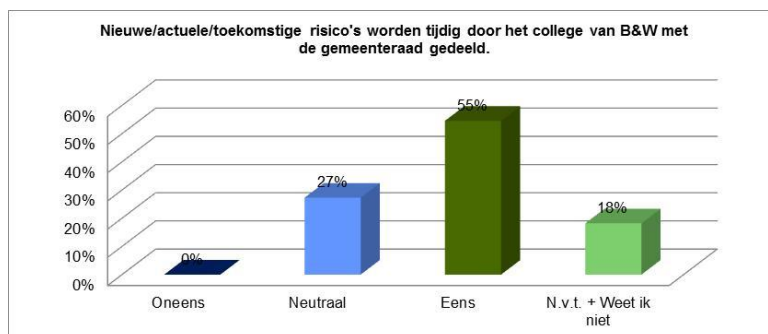
Maatregelen/ontwikkelingen

Met het vaststellen van de Kadernota is het beschikbare budget voor verhardingen met 2 miljoen euro per jaar verhoogd naar 4,48 miljoen euro met ingang van 2014. Hiermee kan voorlopig worden ingelopen op de bestaande achterstanden maar niet worden geanticipeerd op de verwachte pieken van 2020 en 2021. Ter reductie van de risico's wordt uitvoering gegeven aan de "Nota Verbindend Beheren". In deze nota wordt aangegeven dat de genoemde financiële impuls op zichzelf nog niet afdoende is om alle verhardingen op het niveau C te brengen en te houden. Andere beheersmaatregelen worden gevonden in innovatief werken, het bezien van de mogelijkheden om het areaal te reduceren en het stimuleren van het benutten van het arbeidspotentieel van SW'ers, uitkeringsgerechtigden en leerling-bouwplaatsen. Het doel is om daardoor met minder middelen wel het niveau C te benaderen.

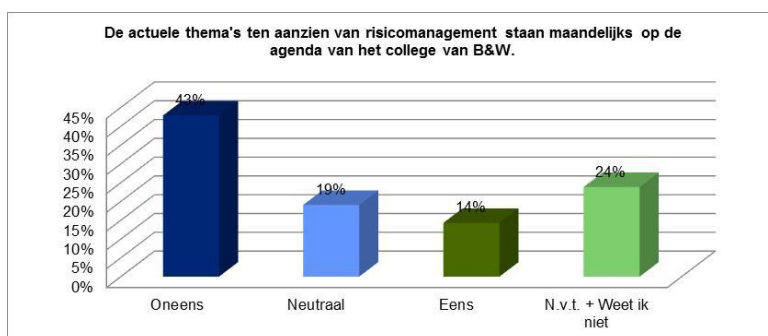
De resultaten worden gevolgd door de bestuursrapportage Wegbeheer. Op basis van deze rapportage zal het risicoprofiel ook telkens worden bijgesteld.

Bron: Concept paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing begroting 2014

Onder bestuurders en ambtenaren is 55% van de respondenten van mening dat ontwikkelingen tijdig met de raad worden gedeeld. Daarnaast is 27% neutraal en antwoord 18% met "N.v.t. + weet ik niet". Geen enkele van de respondenten vindt dat de risico's niet tijdig met de gemeenteraad gedeeld worden.



In het college van B en W vindt geen standaard afstemming plaats over risico's. Afstemming geschiedt periodiek bij planning en control producten en bij adviesnota's. De bevindingen uit de enquête die is uitgezet onder bestuurders en ambtenaren bevestigen het ontbreken van deze standaard afstemming.

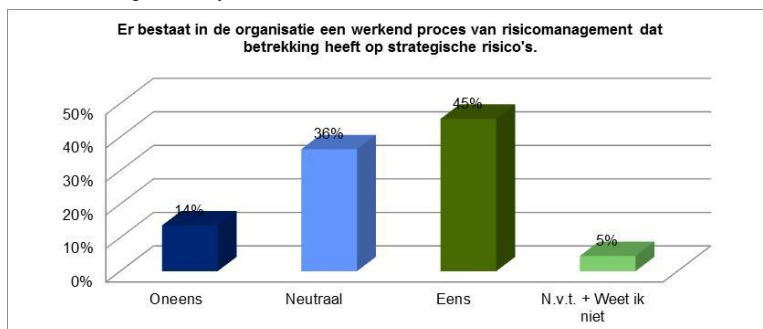


Werkend proces van strategisch risicomanagement

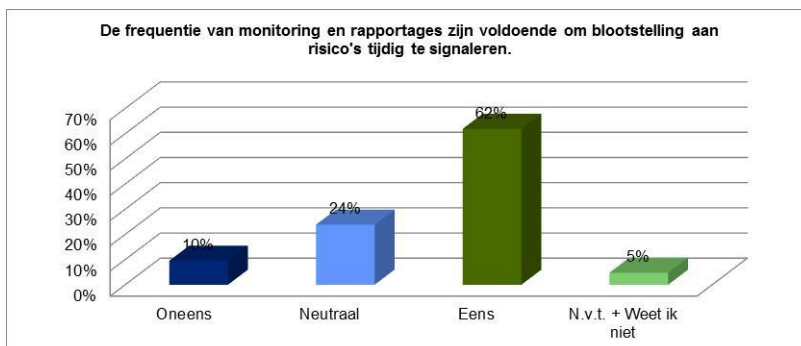
Zoals beschreven is het proces van strategisch risicomanagement gebaseerd op een tweetal pijlers:

- De actualisatie van risico's bij begroting, bestuursrapportage en rekening.
- Het tijdig signaleren van risico's in college- en raadsvoorstellen.

Met ingang van de begroting 2014 is er expliciet plaats voor beheersmaatregelen in de begroting. Dat betekent dat deze maatregelen ook een plek krijgen in de bestuursrapportages 2014 en mogelijk ook in de jaarrekening. De informatie uit de interviews en het documentenonderzoek sluit aan op de mening van de bestuurlijke en ambtelijke respondenten.



Van dezelfde respondenten ervaart 62% dat de frequentie van monitoring en rapportage voldoende zijn om blootstelling aan risico's tijdig te kunnen rapporteren.



Beleidsevaluatie

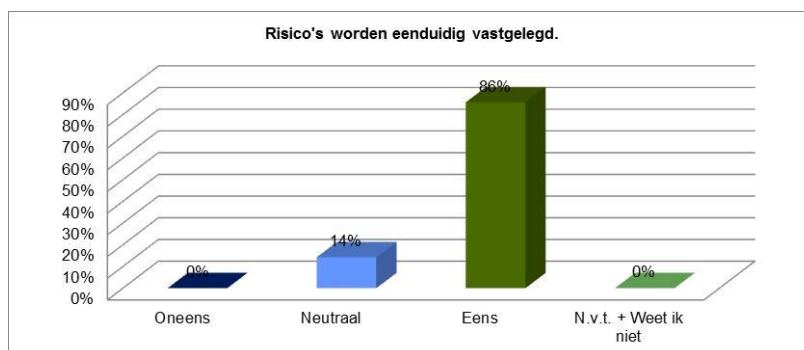
De nota is in november 2008 door de raad vastgesteld. Herijking had volgens beslispunt 1 plaats moeten vinden vóór behandeling van de tweede begroting van de nieuwe gemeenteraad (dus vóór november 2011). Dit is niet gebeurd, maar wel wordt de beleidsnota van 2008 thans als kaderstellende nota gehanteerd. Conform beleid vindt herijking eens in de vier jaar plaats, vóór de behandeling van de tweede begroting van de nieuwe gemeenteraad. Momenteel staat herijking van het beleid gepland in het voorjaar 2015.

Norm 6

Vastlegging van informatie

Voor de vastlegging van de informatie beschikt de gemeente Roosendaal over NARIS, waarin risico's, kans op voorkomen, de impact van risico's en te treffen/getroffen beheersmaatregelen eenduidig worden vastgelegd. De medewerkers van team control bewaken deze eenduidigheid.

Van de bestuurlijke en ambtelijke respondenten is 86% het eens met de stelling 'risico's worden eenduidig vastgelegd'.

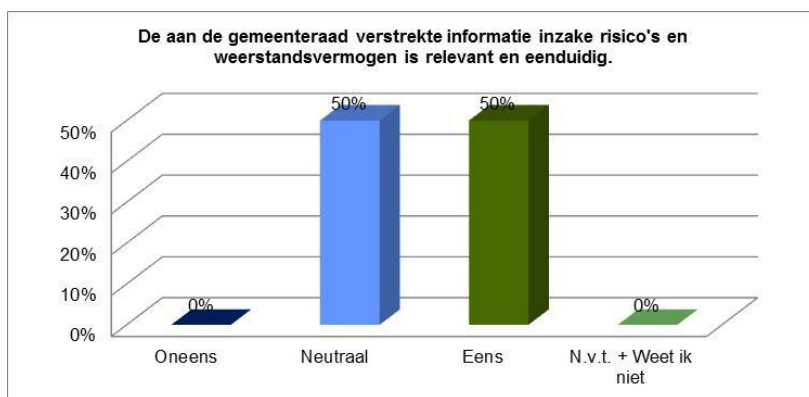


Norm 6: Er zijn adequate instrumenten om de uitvoering van het beleid met betrekking tot risico's en weerstandsvermogen te ondersteunen

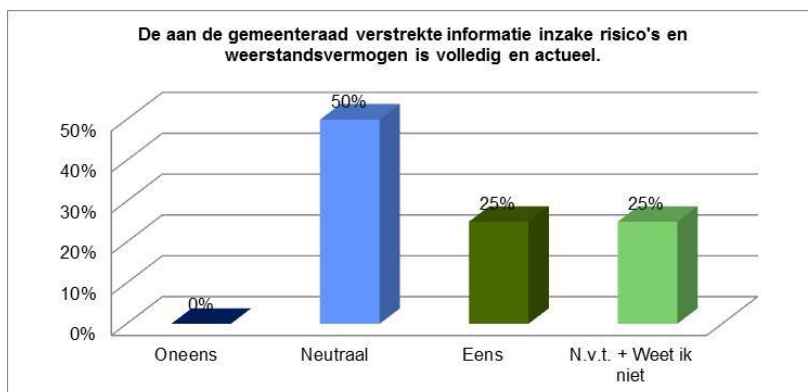
Verstreckte informatie aan de raad

De raad is alert op de risicoparagraaf in de planning en control documenten. Dit blijkt uit de discussies die in de raad over risico's plaatsvinden. Via de commissie bestuurszaken en de auditcommissie is het college met de raad in gesprek over risico's en weerstandsvermogen.

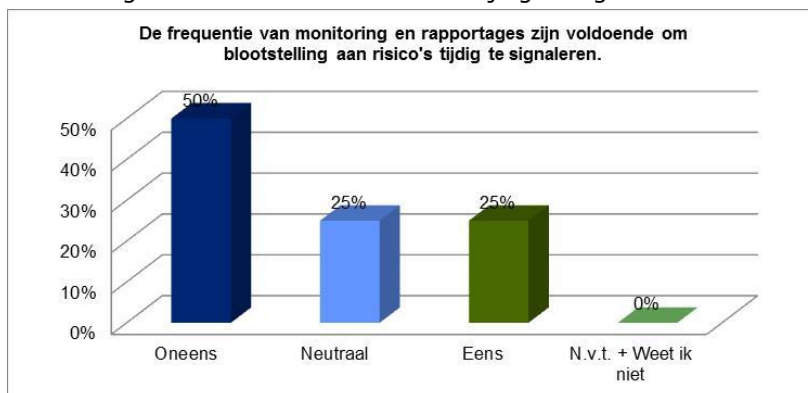
Over risico's wordt vier maal per jaar gerapporteerd en over het weerstandsvermogen twee maal per jaar, tenzij er sprake is van substantiële uitnamen uit reserves. De raad is bijvoorbeeld geïnformeerd over de gevolgen voor de weerstandsratio bij de vaststelling van het transformatieplan *Roosendaal in Ontwikkeling - onderweg naar 2020*. De helft van respondenten onder de raadsleden ervaart de informatie als relevant en eenduidig, de andere helft is hierover 'neutraal'.



Over de volledigheid en actualiteit is de helft van de respondenten onder de bevraagde raadsleden 'neutraal'. Een kwart van deze respondenten vindt dat de informatie inderdaad volledig en actueel is.



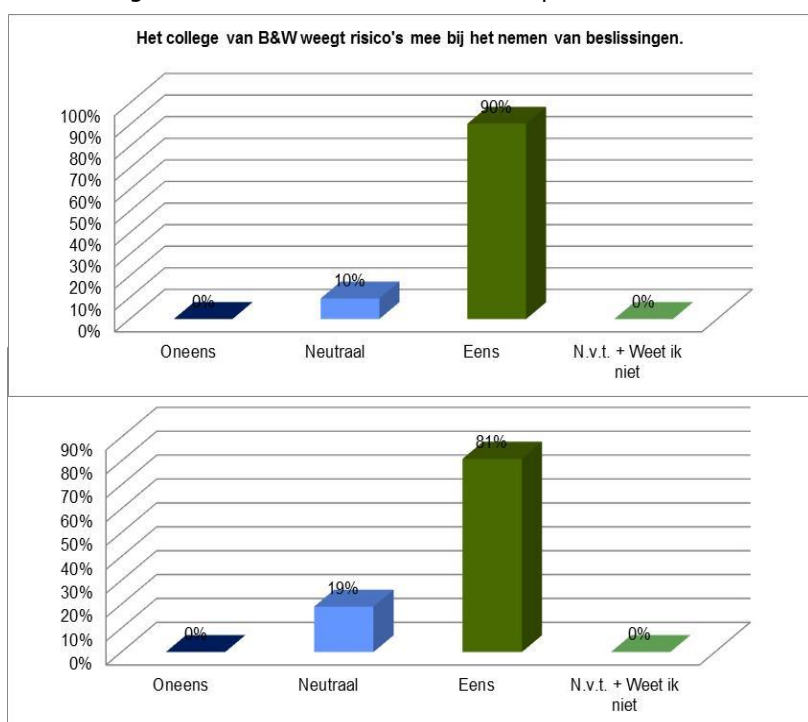
De helft van de respondenten onder de raadsleden geeft aan dat de frequentie van monitoring onvoldoende is om risico's tijdig te signaleren.



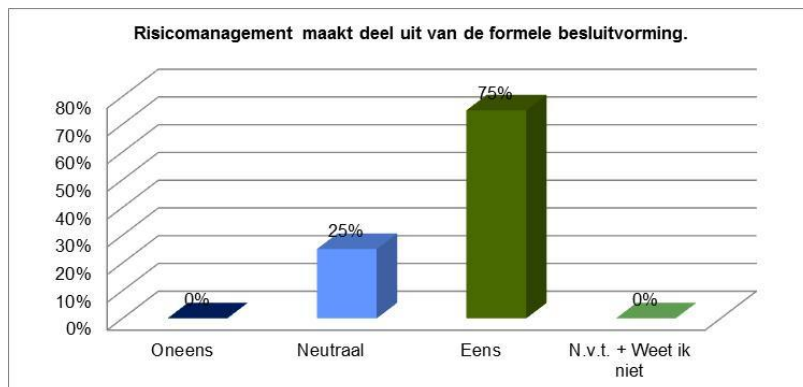
Besluitvorming en mogelijke toelichting

Risicomanagement maakt deel uit van het proces van het opstellen van beleidsnota's en college- en raadsvoorstellen. Daarnaast is het onderwerp van gesprek bij projecten. Gedurende deze procesgangen bestaat er ruimte voor discussie over de opgenomen risico's en over de bijbehorende beheersmaatregelen. Voordat de nota's naar het college gaan, toetst de directie deze op integraliteit en volledigheid.

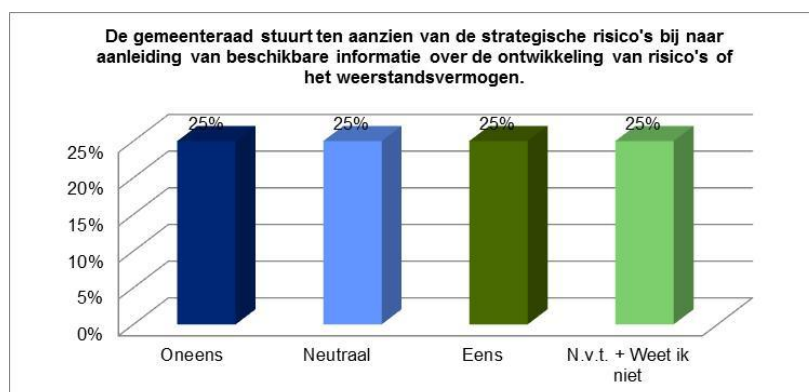
Respondenten onder de bestuurders en ambtenaren zijn het voor 90% eens met de stelling dat het college risico's meeweegt bij het nemen van een beslissing. Bij de ondervraagde raadsleden is 81% van de respondenten het eens met de stelling.



Bij de respondenten onder de raadsleden is 75% het eens met de stelling dat risicomanagement deel uit maakt van de formele besluitvorming.



De respondenten onder de raadsleden laten een verdeeldheid zien bij de vraag over de mate waarin de raad bijstuurt ten aanzien van de strategische risico's.

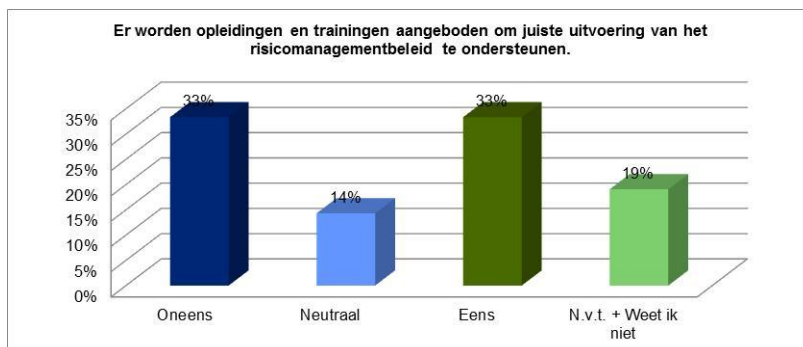


Opleidingen en trainingen

NARIS is enkele jaren geleden geïmplementeerd. De medewerkers van team control, die belast zijn met het coördineren van het risicomanagement en het beheren van NARIS, zijn in het voorjaar 2013 bijgeschoold. Andere medewerkers hebben deelgenomen aan risicosessies, bijvoorbeeld ten aanzien van de AWBZ decentralisatie en zijn daarbij meegenomen in het proces rondom het inventariseren en kwantificeren van risico's en maatregelen.

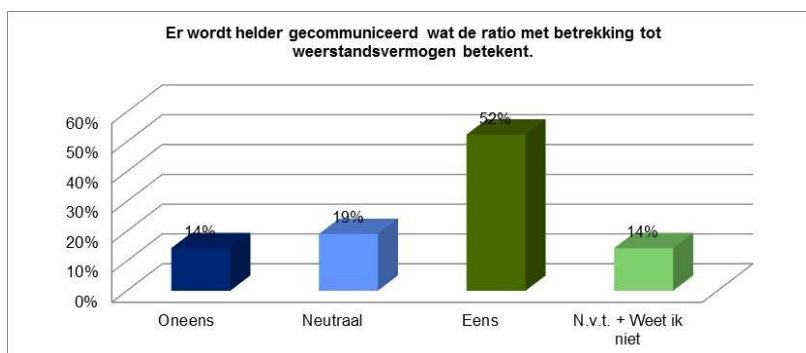
Daarnaast is binnen de gemeente een traject gestart onder de naam 'Beter Adviseren'. In dit traject komen de adviesnota's voor college en raad aan de orde. Risico's maken expliciet deel uit van deze nota's en komen dus ook in dit opleidingstraject, waarbij circa 120 medewerkers zijn betrokken, aan de orde.

Onder respondenten van de enquête die bestuurlijk en ambtelijk is uitgezet, bestaat een wisselend beeld over in hoeverre opleidingen en trainingen met betrekking tot risicomanagement worden aangeboden.



Periodieke communicatie

Uit de interviews blijkt dat het college de raad/auditcommissie desgevraagd over deze thema's informeert. Ambtelijk is dit een thema dat vooral de direct betrokkenen (concern control en control en advies) raakt. Tegelijkertijd vindt bij de totstandkoming van planning en control producten communicatie plaats vanuit team control richting teams over het belang van risicomanagement. Hierbij worden ook praktische tips gedeeld. Dit blijkt tevens uit de response van bestuurders en ambtenaren. Van de respondenten is 52% het eens met stelling dat helder wordt gecommuniceerd wat de ratio met betrekking tot weerstandsvermogen betekent. Dit betreft voornamelijk ambtenaren en bestuurders die direct bij de financiële functie betrokken zijn.



Bijlage 4 Geraadpleegde bronnen

ID	Titel document	Datum
1.	Jaarverslag 2010, 2011, 2012, 2013	
2.	Programmabegroting 2010, 2011, 2012, 2013	
3.	Concept paragraaf "2. weerstandsvermogen en Risicobeheersing" programmabegroting 2014	
4.	Managementletter Deloitte 2010, 2011, 2012	
5.	Kadernota 2010, 2013, 2014	
6.	1 ^e en 2 ^e Bestuursrapportage 2010, 2011, 2012, 2013	
7.	1 ^e Bestuursrapportage 2013	
8.	Accountantsverslag 2010, 2011, 2012, 2013	
9.	Spoorboekje 2013	Januari 2013
10.	Financiële verordening 2008	25 september 2008
11.	Nota beleid risicomanagement en weerstandsvermogen	12 november 2008
12.	Handreiking risicomanagement Gemeente Roosendaal	31 maart 2009
13.	Handleiding NARIS	November 2012
14.	Informatiebeveiligingsbeleid BER Gemeentes	Mei 2013
15.	Risicomanagement AWBZ	2013
16.	Onderzoek Sturing Grote Projecten Gemeente Roosendaal	12 april 2013
17.	Top 10 Auditcommissie	2013
18.	Agenda van Roosendaal	2013
19.	Collegeprogramma 2010-2014	September 2010
20.	Nota grondbeleid 2012 'investeren in ruimte'	November 2012

Bijlage 5 Geïnterviewde functionarissen

ID	Naam functionaris	Functie
1.	Jeroen Bedaf	Adviseur Control
2.	Marga Hoondert	Senior planeconoom
3.	Michiel van der Linden	Adviseur Control
4.	Christophe van der Maat	Directeur sociaal economisch domein
5.	André Mol	Concerncontroller
6.	Marcel Schoones	Senior beleidsadviseur team maatschappij
7.	Harry Smits	Programmamanager Stadsoevers
8.	Toine Theunis	Wethouder

Bijlage 6 Interviewleidraad



De weergegeven onderwerpen in de leidraad zullen worden benaderd vanuit de opzet in het beleid en het bestaan en werking in praktijk.
Wij vragen u drie voorbeelden van risico's voor te bereiden die zich de afgelopen jaren bij de gemeente Roosendaal hebben voorgedaan.

Vraagpunten

- Risicobeleid en communicatie daaromtrent
- (Periodieke) herziening van het risicobeleid
- Taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden beleid versus praktijk
- Signaleren en registreren risico's op juiste niveau
- (Eenduidige) kwantificering risico's (kans * impact)
- Vastlegging van risico's
- Stapeling van risico's
- Onafhankelijke reflectie
- Beheersmaatregelen (financieel en overige)
- Periodieke beoordeling beheersmaatregelen
- Informatievoorziening tussen verschillende niveaus
- Besluitvormingsprocessen en reguliere planning & controlproces
- Onderbouwing weerstandsvermogen
- Beroep op weerstandsvermogen
- Interactie met overige toezichtsfuncties
- Evaluatie en bijsturen
- Opleiding en trainingen
- Middelen om risicomangementbeleid uit te voeren

Bijlage 7 Artikel 11 BBV

1. Het weerstandsvermogen bestaat uit de relatie tussen:
 - a. de weerstandscapaciteit, zijnde de middelen en mogelijkheden waarover de provincie onderscheidenlijk gemeente beschikt of kan beschikken om 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.
2. De paragraaf betreffende het weerstandsvermogen en risicobeheersing bevat tenminste:
 - a. een inventarisatie van de weerstandscapaciteit;
 - b. een inventarisatie van de risico's;
 - c. het beleid omtrent de weerstandscapaciteit en de risico's.

De weerstandscapaciteit bestaat uit de middelen en mogelijkheden waarover de provincie of gemeente beschikt om niet begrote kosten die onverwachts en substantieel zijn te dekken. Het gaat om die elementen waarmee tegenvallers eventueel bekostigd kunnen worden zoals de algemene reserve, maar ook de onbenutte belastingcapaciteit en de stille reserves. Stille reserves zijn de meerwaarden van activa die te laag of tegen nul zijn gewaardeerd doch direct verkoopbaar zijn indien men dat zou willen. Onderscheid kan worden gemaakt in incidentele en structurele weerstandscapaciteit. Met het eerste wordt bedoeld het vermogen om calamiteiten en andere eenmalige tegenvallers op te kunnen vangen zonder dat dit invloed heeft op de voortzetting van taken op het geldende niveau. Met de structurele weerstandscapaciteit worden de middelen bedoeld die permanent ingezet kunnen worden om tegenvallers in de lopende exploitatie op te vangen, zonder dat dit ten koste gaat van de uitvoering van de bestaande taken.

De risico's relevant voor het weerstandsvermogen zijn die risico's die niet anderszins zijn ondervangen. Reguliere risico's – risico's die zich regelmatig voordoen en die veelal vrij goed meetbaar zijn – maken geen deel uit van de risico's in de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing. Hiervoor kunnen immers verzekeringen worden afgesloten of voorzieningen worden gevormd. Voorbeelden van risico's die wel tot de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing horen zijn ondernemersrisico's (of bedrijfsrisico's) en hangen vooral samen met grondexploitatie, gebiedsuitbreiding, publiek – private samenwerking (PPS), sociale structuur (bij neergaande conjunctuur) en open-einde regelingen. Overigens dienen ook positieve risico's meegenomen te worden. Het gaat hierbij om dezelfde risico's als die in de Comptabiliteitsvoorschriften uit 1995 zijn beschreven bij de risicoparagraaf.

De paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing bevat een aanduiding van de weerstandscapaciteit en de risico's, alsmede het beleid omtrent beide. Wat in provincies en gemeenten tot de weerstandscapaciteit wordt gerekend en welke risico's relevant zijn kan niet in zijn algemeenheid worden aangegeven. Provincies en gemeenten dienen de capaciteit en de risico's zelf na te lopen en in kaart te brengen.

Doordat de risico's die provincies en gemeenten lopen verschillen, is het niet mogelijk een algemene norm te stellen voor een goede relatie tussen de weerstandscapaciteit en de risico's. Het is aan de provincies en gemeenten zelf een beleidslijn te formuleren over de in de organisatie noodzakelijk geachte weerstandscapaciteit in relatie tot de risico's. Een voorbeeld van een beleidslijn zou kunnen zijn dat de weerstandscapaciteit binnen 5 jaar wordt verhoogd met een x-aantal euro's.

Bijlage 8 Vragenlijst enquête ambtelijke organisatie

Nr.	Enquêtevragen
	Onderdeel 1. Identificeren van risico's
1	Het risicomanagementbeleid is afdoende gecommuniceerd binnen de organisatie.
2	Het is mij duidelijk welke doelen met het risicomanagementbeleid worden nagestreefd en welke middelen daarvoor beschikbaar zijn.
3	Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van het college van B&W, directie, project- en programmaleiders en controllers ten aanzien van risicomanagement zijn duidelijk gecommuniceerd.
4	Het beleid bevat afspraken over informatievoorziening aan de gemeenteraad.
5	De gemeenteraad en het college van B&W hebben voldoende inzicht in de wederzijdse taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden.
6	De taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden ten aanzien van risicomanagement zijn mij duidelijk.
7	De gemeenteraad geeft invulling aan haar taken zoals vastgelegd in het risicomanagementbeleid.
8	Het college van B&W geeft invulling aan haar taken zoals vastgelegd in het risicomanagementbeleid.
9	Actiepunten voortvloeiende uit opmerkingen van de accountant en auditcommissie worden opgevolgd.
10	Door mijn hiërarchisch leidinggevende en betrokken controller word ik actief bevraagd op het naleven van het risicomanagementbeleid.
11	Het college van B&W heeft zicht op de top tien belangrijkste risico's.
12	Het college van B&W stuurt hoofdzakelijk op strategische risico's.
13	Het college van B&W stuurt op zowel financiële als niet-financiële risico's (vb. imago-risico's).
14	Er wordt onderscheid gemaakt tussen structurele en incidentele risico's.
15	Het proces rondom risicomanagement is op verschillende soorten risico's (bijvoorbeeld strategische risico's, operationele risico's en externe risico's (bijvoorbeeld economische crisis)) ingericht.
16	Er bestaat in de organisatie een werkend proces van risicomanagement dat betrekking heeft op strategische risico's.
17	De inventarisatie van risico's vindt plaats langs heldere lijnen: projecten, programma's, afdelingen of thema's.
18	Nieuwe/actuele/toekomstige risico's worden tijdig door het college van B&W met de gemeenteraad gedeeld.
19	Actuele/nieuwe/toekomstige risico's worden tijdig betrokken.
20	In de organisatie is de capaciteit (kwantitatief) aanwezig om risico's te identificeren.

Nr.	Enquêtevragen
Onderdeel 2. Analyseren van risico's	
1	De inventarisatie, analyse en beoordeling van risico's wordt binnen de afdeling/eenheid van een onafhankelijke reflectie voorzien (beoordeeld door een ander).
2	De inventarisatie, analyse en beoordeling van risico's wordt buiten de staf/eenheid waar de risico's betrekking op hebben van een onafhankelijke reflectie voorzien.
3	Binnen de organisatie is een eenduidig proces aanwezig voor het analyseren en beoordelen van risico's op waarschijnlijkheid en impact.
4	De geïdentificeerde risico's worden gerangschikt/geprioriteerd naar impact en waarschijnlijkheid.
5	De risico's worden op eenduidige wijze gekwantificeerd (bepalen van de middelen die nodig zijn om de risico's op te vangen).
6	De grondslagen van het kwantificeren (bepalen van de middelen die nodig zijn de risico's op te vangen) zijn op feiten en concrete schattingen gebaseerd.
Onderdeel 3. Bepalen van risicobereidheid	
1	Risicomanagement maakt deel uit van de formele besluitvorming.
2	Het college van B&W weegt risico's mee bij het nemen van beslissingen.
3	In de besluitvormingsprocessen is ruimte voor een effectieve toelichting ten behoeve van het college van B&W over de effecten van besluiten in termen van risico's en weerstandsvermogen.
Onderdeel 4. Beheersen van risico's	
1	Binnen de organisatie is een eenduidig proces aanwezig om maatregelen vast te stellen teneinde de risico's te beheersen.
2	Indien nodig worden beheersmaatregelen getroffen en tevens geïmplementeerd.
3	De getroffen beheersmaatregelen worden periodiek beoordeeld op effectiviteit.
4	Er wordt een onafhankelijke reflectie gegeven op de effectiviteit van beheersmaatregelen.
5	Er worden maatregelen getroffen indien beheersmaatregelen onvoldoende blijken te zijn.
6	De onderbouwing van de benodigde weerstandscapaciteit is transparant en eenduidig.
7	Er wordt helder gecommuniceerd wat de ratio met betrekking tot weerstandsvermogen betekent.
8	Indien risico's zich toch voordoen wordt een beroep gedaan op het weerstandsvermogen.
9	Er is een heldere relatie tussen de risico's die zich hebben voorgedaan en de beschikking over reserves en andere middelen die tot de weerstandscapaciteit worden gerekend.

Bijlage 9 Vragenlijst enquête gemeenteraad

Nr.	Enquêtevragen
1	De gemeenteraad en het college van B&W hebben duidelijke verantwoordelijkheden betreffende risicomanagement.
2	De gemeenteraad en het college van B&W hebben voldoende inzicht in de wederzijdse taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden.
3	De gemeenteraad geeft invulling aan haar taken zoals vastgelegd in het risicomanagementbeleid.
4	Het risicomanagementbeleid bevat aanknopingspunten voor toezicht en toetsing door de gemeenteraad.
5	Toezicht en toetsing ten aanzien van risicomanagement door de gemeenteraad vindt plaats conform de vastgestelde kaders.
6	De gemeenteraad geeft duidelijke kaders voor risicomanagement.
7	Het college van B&W deelt de belangrijkste risico's met de gemeenteraad.
8	Het college van B&W gaat open en transparant met risico's om.
9	De frequentie van monitoring en rapportages zijn voldoende om blootstelling aan risico's tijdig te signaleren.
10	De aan de gemeenteraad verstrekte informatie inzake risico's en weerstandsvermogen is relevant en eenduidig.
11	De aan de gemeenteraad verstrekte informatie inzake risico's en weerstandsvermogen is volledig en actueel.
12	Risicomanagement maakt deel uit van de formele besluitvorming.
13	In de besluitvorming door de gemeenteraad wordt een relatie gelegd met de risicomanagementbeleidskaders (dus buiten de P&C-cyclus om).
14	In de besluitvormingsprocessen is ruimte voor een effectieve toelichting ten behoeve van de gemeenteraad over de effecten van besluiten in termen van risico's en weerstandsvermogen.
15	De gemeenteraad stuurt ten aanzien van de strategische risico's bij naar aanleiding van beschikbare informatie over de ontwikkeling van risico's of het weerstandsvermogen.
16	De gemeenteraad stuurt hoofdzakelijk op strategische risico's.
17	De gemeenteraad stuurt zowel of financiële als niet-financiële risico's (bijvoorbeeld imago-risico's).
18	Er wordt aan de gemeenteraad helder gecommuniceerd wat de ratio met betrekking tot weerstandsvermogen betekent.
19	De rol van de gemeenteraad ten aanzien van risicomanagement is duidelijk gecommuniceerd.