

Nota Risicomanagement 2013

Vastgesteld door het college van
burgemeester en wethouders van de
gemeente West Maas en Waal
In werking getreden op 1 februari 2013

Inhoudsopgave

1 Inleiding	2
1.1 Algemeen	2
1.2 Doelstellingen nota	3
1.3 Visie en doelstellingen	3
2 Kaders en uitgangspunten	4
2.1 Algemeen	4
2.2 Wettelijke kaders	4
2.3 Gemeentelijke regelgeving	4
2.4 Risicovisie	4
2.5 Verzekeringenbeleid	5
3 Risicomanagement	6
3.1 Algemeen	6
3.2 Uitgangspunten risicomanagement	6
3.3 Huidige situatie	7
3.4 Methodiek van risicomanagement	7
3.5 Risicoregister	11
3.6 Risicocoördinator	12
3.7 Randvoorwaarden	12
4 Risicomanagementsysteem	13
4.1 Algemeen	13
4.2 Kwaliteitseisen	13
4.3 Keuze risicomanagementsysteem	13
4.4 Invoering managementsysteem	14
BIJLAGEN	
Bijlage 1 - Begrippenkader	15
Bijlage 2 - Rollen, taken en verantwoordelijkheden	17
Bijlage 3 - Checklist risicomanagement	18
Bijlage 4 - Overzicht potentiële risico's	19
Bijlage 5 - Valkuilen risicomanagement	22

1 Inleiding

1.1 Algemeen

Op het gebied van risicomanagement en weerstandsvermogen is het streven naar een goede beheersing van de risico's en een goede balans tussen de bestuurlijke ambities en de daarmee gepaard gaande risico's. In dit kader stelt de raad het gemeentelijke beleid vast in de nota Weerstandsvermogen. In deze nota heeft de raad onder andere het volgende bepaald:

Het college stelt een nota Risicomanagement op. In deze nota worden aandacht besteed aan:

- 1. De te gebruiken methodiek van risicomanagement;*
- 2. De inrichting van de organisatie op het gebied van risicomanagement.*

Deze nota is onze uitwerking van de opdracht van de gemeenteraad. Daarnaast erkent ons college ook het belang van risicomanagement en hebben wij behoefte om grip te krijgen op de risico's die wij als gemeente lopen. Mede doordat de risico's door de gewijzigde economische omstandigheden zijn toegenomen.

Inzicht in het weerstandsvermogen en risicomanagement is essentieel voor een financieel-economisch gezonde organisatie. Het ontbreken van dit inzicht of het niet op de juiste wijze inbedden van de processen kan een nadelige invloed hebben op de continuïteit van de bedrijfsvoering. Tevens is het instrument noodzakelijk voor de realisatie van de door de raad vastgestelde programma's en beleidsdoelen.

Het managen van risico's doen we, weliswaar vaak onbewust, actiever dan we denken. Wel ontbreekt het nog aan een integrale benadering, afstemming en kennis van de verschillende instrumenten en vaardigheden. Het monitoren, het inhoudelijk volgen van de risico's, het formuleren en concreet uitvoeren van beheersmaatregelen vindt nog te weinig plaats.

In de programmabegrotingen hebben wij vanaf 2011 al een verbeteringslag geslagen door een meer uitputtende inventarisatie van de risico's op te nemen en deze bovendien te kwantificeren. Het risicobewustzijn bij het dagelijkse handelen moet echter nog omhoog. Risicomanagement moet een onderdeel van de reguliere, dagelijkse werkzaamheden worden.

Ook onze accountant heeft aandacht gevraagd voor de inbedding van risicomanagement in onze organisatie. In de interim-letter van 2011 schrijven zij het volgende:

2.3 Risicomanagement

Om te voorkomen dat risico's niet (tijdig) worden gesignaleerd en/of kansen worden gemist is het van belang dat de organisatie op alle niveaus risicobewust handelt. Om als organisatie effectief te functioneren dient het continue proces van inventariseren, vastleggen en monitoren van risico's, beter bekend als 'risicomanagement', daarom verankerd te zijn in de genen van uw organisatie. Bij het opstellen van de begroting 2011 heeft de gemeente zijn paragraaf weerstandsvermogen anders ingericht.

Naar wij hebben begrepen worden de collegevoorstellen vooralsnog niet doorlopen op wat de risico's kunnen zijn van het besluit en wat de impact op het weerstandsvermogen van het besluit is.

Aandachtspunt

Wij adviseren u om middels een vast format de collegevoorstellen te beoordelen op de risico's ten einde de organisatie meer risicobewust te maken.

Om de kwaliteit van ons risicomanagement te verbeteren is in eerste instantie in de nota Weerstandsvermogen het beleid op het gebied van weerstandsvermogen en risicobeheersing vastgelegd. Deze nota Risicomanagement is de uitwerking van ons college op het niveau van de bedrijfsvoering. Met ingang van 1 februari 2013 gaan wij risicomanagement formeel in de organisatie invoeren.

1.2 Doelstellingen nota

Als concrete doelstellingen zijn te noemen:

1. Invulling geven aan de opdracht van de gemeenteraad om een nota risicomanagement op te stellen;
2. Uitwerking risicomanagement voor onze organisatie;
3. Keuze maken voor het te gebruiken systeem van risicomanagement;
4. Transparantie en helderheid op het gebied van het managen van risico's;
5. Verhogen van het risicobewustzijn bij bestuur en organisatie.

1.3 Visie en doelstellingen

Betreffende risicomanagement hebben wij de volgende visie:

De gemeente West Maas en Waal staat voor een solide financieel beleid en streeft naar een goede beheersing van de risico's en een goede balans tussen de bestuurlijke ambities en de daarmee gepaard gaande risico's.

De doelstellingen van het beleid op het gebied van risicomanagement zijn:

1. Bewustwording bij bestuur en organisatie van risico's;
2. Het krijgen van helder inzicht in de risico's;
3. Het beheersen van de risico's;
4. Het realiseren van de doelstellingen;
5. Het borgen van risicomanagement in de gemeentelijke organisatie;
6. Voldoen aan wet- en regelgeving.

2 Kaders en uitgangspunten

2.1 Algemeen

In dit hoofdstuk worden de kaders en uitgangspunten met betrekking tot risicomanagement gepresenteerd. Enerzijds betreft dit wettelijke regels en anderzijds onze eigen gemeentelijke regelgeving. De kaders zijn van beperkte omvang en er is sprake van een ruime beleidsvrijheid voor de inrichting van risicomanagement.

2.2 Wettelijke kaders

De wettelijke kaders op het gebied van weerstandsvermogen zijn opgenomen in het Besluit Begroting en Verantwoording provincies en gemeenten (BBV). Hierin is bepaald dat bij de begroting en jaarrekening een paragraaf weerstandsvermogen wordt opgenomen.

In artikel 11 is opgenomen dat:

Het weerstandsvermogen bestaat uit de relatie tussen:

- a. de weerstandscapaciteit, zijnde de middelen en mogelijkheden waarover de 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.*

De paragraaf bevat tenminste:

- een inventarisatie van de weerstandscapaciteit;*
- een inventarisatie van de risico's;*
- het beleid betreffende de risico's en de weerstandcapaciteit.*

2.3 Gemeentelijke regelgeving

Gemeentelijke regelgeving op het gebied van het weerstandsvermogen is opgenomen in de verordening ex. artikel 212 Gemeentewet. In de "Financiële verordening gemeente West Maas en Waal" is het volgende opgenomen:

Hoofdstuk 2. Financiën

Artikel 1. Financieel beleid

- 2. Indien daar aanleiding toe is zorgt het college voor beleidsnota's op de volgende terreinen:*

- d. weerstandsvermogen;*

De nota bevat in ieder geval de norm voor het weerstandsvermogen.

- 3. Behandeling en vaststelling beleidsnota's:*

- b. De beleidsnota's bedoeld in artikel 2 worden in de raad behandeld en vastgesteld indien er sprake is van behoefte of noodzaak aan wijziging van de door de raad te stellen kaders. Redenen hiervoor kunnen zijn wijziging van hogere wet- en regelgeving, economische of maatschappelijke veranderingen en behoefte of noodzaak vanuit het college of de raad.*

2.4 Risicovisie

Er zijn verschillende redenen om aan risicomanagement te doen in een gemeente. Wij onderkennen de volgende belangrijke redenen:

1. Waarborgen van het solide financieel beleid en het beschermen van de vermogenspositie
2. Realiseren van de gemeentelijke doelstellingen
3. Voorkomen van imagoschade
4. Actief beheersen van risico's om mogelijke negatieve effecten tot een minimum te beperken
5. Voldoen aan wet- en regelgeving

2.5 Verzekeringenbeleid

Een van de mogelijke kaders voor het risicomanagement is het verzekeringenbeleid. In onze gemeente is nog geen sprake van een dergelijk beleid.

3 Risicomanagement

3.1 Algemeen

Risicomanagement is het continue proces van risico's identificeren en kwantificeren, het ontwikkelen van optimale maatregelen om risico's te beheersen, (het toezien op) de naleving van de getroffen maatregelen en het regelmatig actualiseren van risico's en de bijbehorende risicobeheersing.

Risicomanagement is niet koste wat kost risico's vermijden, soms is het bewust accepteren van een risico de meest beste beheersingsmaatregel.

Risicomanagement verschaft, wanneer goed uitgevoerd, een organisatie de mogelijkheid optimaal om te gaan met onzekerheden en dus ook de mogelijkheid om de voordelen te benutten die onzekerheden soms bieden.

Risicomanagement wordt cyclisch ingezet voorafgaand aan en tijdens de processen die worden uitgevoerd om doelstellingen te realiseren. Risicomanagement zal onderdeel uit moeten maken van de dagelijkse bedrijfsvoering.

Met risicomanagement willen we op gestructureerde en systematische wijze risico's beheersen gericht op het voorkomen van gebeurtenissen met een negatief gevolg dan wel minimaliseren van de negatieve effecten. Hierdoor kunnen de organisatiedoelstellingen effectiever en efficiënter worden bereikt.

Door het (bewust) invoeren van risicomanagement willen wij het onder andere het volgende bereiken:

- bewustwording bij zowel ons college als onze medewerkers van risico's;
- het expliciet maken van risico's op een uniforme wijze;
- een betere afweging van risico's en beheersing hiervan op managementniveau;
- u als raad meer inzicht in risico's en risicobeheersing verschaffen.

Risicomanagement is gebaseerd op het maken van risicoanalyses. Wij inventariseren risico's, kennen er mogelijke gevolgen aan toe en nemen maatregelen. Door al vroeg na te denken over de mogelijke risico's van beleid of handelen, zijn deze te voorkomen of de gevolgen te beperken.

Het gaat hierbij niet om een eenmalige activiteit, de risicoanalyse moet continu plaatsvinden en de beheersingsmaatregelen moeten onderdeel worden van de reguliere activiteiten.

3.2 Uitgangspunten risicomanagement

Voor een effectief risicomanagement hanteren wij de volgende uitgangspunten:

1. Lijnverantwoordelijkheid
De "lijn" is verantwoordelijk voor het managen van risico's. De "staf" is verantwoordelijk voor de opzet, de implementatie en het onderhoud van het risicomanagementsysteem.
2. Continu proces
Risicomanagement is een continu proces. Er moet sprake zijn van een risicomanagementsysteem en risicomanagement dient in de organisatie te zijn verankerd.
3. Integraal risicomanagement
Alle typen risico's worden bij het risicomanagement betrokken en alle risico's worden in onderlinge samenhang beschouwd en gewaardeerd.
4. Risicobewustzijn
De effectiviteit van het risicomanagement wordt bepaald door de betrokken die er mee werken. Het ontwikkelen van risicobewustzijn is doorslaggevend voor een effectief risicomanagementsysteem.
5. Pragmatische insteek
Om risicomanagement succesvol in de organisatie te voeren dient de opzet zo simpel mogelijk te zijn.

3.3 Huidige situatie

In onze gemeente beschouwen wij risicomanagement nog niet als een managementinstrument in het kader van het leveren van de afgesproken prestaties en de realisatie van de doelstellingen.

Formeel kennen wij nog geen risicomanagement in onze gemeente, maar toch doen wij, misschien onbewust, nu al veel aan risicomanagement. Te noemen zijn:

1. Het afsluiten van verzekeringen;
Het gaat hier vooral om de WA- en de CAR-verzekeringen.
2. Risico-inventarisatie en evaluatie op het gebied van de Arbowet;
Op basis van deze onderzoeken worden maatregelen genomen ter voorkoming van risico's, uitval en aansprakelijkheid.
3. Planning & Control;
 - Plannen, tussentijds rapporteren en bijstellen en controleren en evalueren.
 - Administratieve organisatie: beoordeling, bijstelling, beschrijving van processen en het werken volgens de betreffende methoden
 - Interne controle
 - Financiële control: Budgetbeheer en -bewaking
 - Juridische control: Onder andere bewaking van wettelijke termijnen, inkoop en aanbesteding
4. Periodiek preventief en repressief onderhoud.

Om risicomanagement ook formeel in te voeren gaan wij een methodiek van risicomanagement invoeren.

3.4 Methodiek van risicomanagement

Betreffende de formele invoering van risicomanagement in onze organisatie gaan wij als volgt te werk:

1. Formele inbedding van risicomanagement in onze organisatie;
2. Structurele inpassing van risicomanagement in ons beleid;
3. Identificatie van risico's;
4. Analyse en beoordeling van risico's;
5. Beheersing van risico's;
6. Communicatie

Hierna volgt een korte uitleg van de verschillende stappen.

Ad. 1. Verantwoordelijkheid beleggen in de organisatie;

De verantwoordelijkheden op het gebied van risicomanagement hebben wij als volgt verdeeld:

- a. Risicomanagement is de verantwoordelijkheid van het management;
- b. Ondersteuning vindt plaats door het team Financiële en Juridische Zaken. Binnen dit team wordt door de teamleider formeel een risicocoördinator aangewezen¹.

Ad. 2. Structurele inpassing risicomanagement

Om te beginnen gaan we een paragraaf risicomanagement toevoegen aan onze beleidsstukken. Het op bestuursniveau meewegen van risico's in de afwegingen verhoogt de kwaliteit van besluitvorming en het inzicht in mogelijke risico's die met het voorstel gemoeid zijn.

¹ Zie ook paragraaf 3.6 Risicocoördinator.

Tot nu toe worden niet standaard en expliciet risico's meegenomen in nieuwe beleidsvoorstellen. Wij vinden het van belang om risicomanagement een structurele plaats in ons gemeentelijke beleid te geven. Het gaat hierbij om de volgende zaken:

a. De opname van een risicoparagraaf in college- en raadsvoorstellen;

Bij elk voorstel, waar financiële of andere risico's aan te pas komen, doorlopen we drie stappen:

1. Identificatie van de risico's;

2. Analyse en beoordeling van de risico's;

3. Beheersing van de risico's

De invulling van deze stappen gebeurt aan de hand van het in deze nota vastgestelde beleid.

b. Vastlegging van de risico's in het "risicoregister"²;

c. Communicatie.

Periodieke beoordeling en actualisatie van het risicoregister en vertaling hiervan vindt plaats in de paragraaf weerstandsvermogen. De te verwachten risico's nemen wij op in de programmabegroting, onze verantwoording vindt plaats in het jaarverslag. Tussentijds vindt per kwartaal rapportage plaats aan ons college en het management, indien hiertoe aanleiding bestaat wordt de raad geïnformeerd via de tussentijdse bestuursrapportages.

Ad. 3. Identificatie van risico's

In deze fase inventariseren wij alle potentiële risico's. Risico's zijn op vele verschillende manieren in te delen. Wij gaan de risico's als volgt onderverdelen:

- Aansprakelijkheidsrisico's;
- Risico's op eigendommen;
- Risico's van de bedrijfsvoering;
- Financiële risico's
 - Economische omstandigheden
 - Grondexploitatie
 - Verbonden partijen
 - Open-einde regelingen
 - Grote projecten
 - Overige financiële risico's
- Overige risico's

Hierbij kan, zoals vermeld ook sprake zijn van positieve risico's.

De inventarisatie van risico's, het indelen in categorieën en het eraan koppelen van verantwoordelijken organiseren wij door middel van gesprekken tussen de betreffende managers en medewerkers. De bij onderdeel 1b genoemde risicocoördinator verleent hierbij ondersteuning. Daarnaast wordt er in elk beleidsvoorstel door middel van de specifieke paragraaf aandacht aan de risico's geschonken.

Ad. 4. Analyse en beoordeling van risico's

Het in kaart brengen van de risico's maakt het mogelijk om deze te analyseren. De analyse bestaat uit de volgende onderdelen:

a. Een inschatting van de kans dat een gebeurtenis optreedt;

Hierbij geven wij aan hoe groot wij de kans achten dat de risicovolle gebeurtenis werkelijk plaatsvindt.

² Zie de toelichting bij paragraaf 3.5 Risicoregister

Voor de beoordeling van de kans gebruiken we de volgende 5 klassen met bijbehorende referentiebeelden:

Klasse	Referentiebeelden	Kwantitatief
1	Zeer klein (< of 1 keer per 10 jaar) Zeer onwaarschijnlijk, komt niet voor in de branche, voor zover bekend	1-20%
2	Klein (1 keer per 5-10 jaar) Niet waarschijnlijk maar mogelijk, is binnen andere gemeenten wel eens voorgekomen (in de afgelopen 5 jaar)	21-40%
3	Gemiddeld (1 keer per 2-5 jaar) Komt zelden voor maar is wel al eens voorgekomen (in de afgelopen 5 jaar)	41-60%
4	Groot (1 keer per 1-2 jaar) Is verscheidene malen voorgekomen (3x of vaker in de afgelopen 5 jaar)	61-80%
5	Zeer groot (1 keer per jaar of >) Komt met enige regelmaat voor (1 of meerdere keren per jaar)	81-100%

b. Financiële gevolgen van het risico;

De financiële gevolgen brengen wij voor alle risico's in beeld. Voor de meeste risico's zullen wij het financiële gevolg, bij gebrek aan goed vergelijkingsmateriaal en inzicht in toekomstige ontwikkelingen, moeten berekenen aan de hand van historische cijfers.

Voor de beoordeling van het financiële gevolg hanteren we 5 klassen:

Klasse	Bandbreedte financieel gevolg
1	$x < € 25.000$
2	$€ 25.000 < x < € 100.000$
3	$€ 100.000 < x < € 500.000$
4	$€ 500.000 < x < € 1.000.000$
5	$x > € 1.000.000$

c. Imagoschade;

Indien van belang houden we ook rekening met imagoschade. Hiervan is sprake als een gebeurtenis leidt tot negatieve publiciteit, waardoor het vertrouwen in onze gemeente wordt aangetast.

De gevolgen hiervan schatten we als volgt in:

Klasse	Referentiebeelden	Imago gevolg
1	Individueel	Zeer klein
2	Persoonlijke kring	Klein
3	Plaatselijke pers	Midden
4	Regionale pers	Groot
5	Landelijke pers	Ze groot

d. Gevolgen in tijd;

Dit heeft betrekking op het risico van vertraging en uitstel van projecten, werken en beleid. De effecten van deze risico's zijn meestal te vertalen in een financieel gevolg. De gevolgen in tijd schatten wij als volgt in:

Klasse	Tijd gevolg
1	1 tot 4 weken
2	4 tot 8 weken
3	8 tot 26 weken
4	26 tot 52 weken
5	> 52 weken

e. Het financiële gevolg voor de berekening van het weerstandsvermogen;

Hier geven wij aan wat het financiële gevolg is als het risico zich daadwerkelijk manifesteert. Voor de bepaling van het noodzakelijke weerstandsvermogen vermenigvuldigen wij het bedrag (onderdeel b en d) vervolgens met de kans dat het risico zich voordoet (onderdeel a).

f. Risicoprofiel.

Het resultaat van de analyse en beoordeling van de risico's is een verzameling van gekwantificeerde risico's, het risicoprofiel. In het risicoprofiel rangschikken wij de risico's op basis van de risicoscore. De risicoscore = kans x gevolg.

Ad. 5. Beheersen van risico's

In deze fase definiëren wij oplossingen om de geïdentificeerde risico's te beheersen. Het is niet voldoende als in de paragraaf weerstandsvermogen jaarlijks de risico's en de aanwezige weerstandscapaciteit worden opgenomen. Het is van belang dat wij ook iets met de risico's doen.

Het beheersen van risico's vereist een aanpassing van de organisatie, mensen en vaardigheden, procedures, systemen of de organisatiecultuur.

Voor elk risico moet een keuze gemaakt worden uit de volgende vier maatregelen:

a. Vermijden;

Dit houdt in dat wij beleid waar een risico door ontstaat (adviseren te) beëindigen, op een andere manier vorm te geven of geen beleid te starten dat een risico met zich meebrengt. Ook kunnen we werkprocessen zodanig invullen, dat op die manier bepaalde risico's worden vermeden.

b. Verminderen;

Door het risico af te dekken middels een verzekering, een voorziening of een ander budget in de begroting kunnen wij het risico verminderen. Hiermee worden de gevolgen van een risico dus beperkt. Tevens kan bij verminderen gedacht worden aan het aanpakken of wegnemen van de oorzaak van het risico (oorzaakgericht). Bijvoorbeeld door het uitvoeren van voldoende onderhoud.

Andere maatregelen zijn meer gevolgericht, bijvoorbeeld het inzetten van reservemateriaal. Het defect heeft dan nauwelijks directe (financiële) gevolgen, omdat het reservemateriaal ingezet kan worden en de werkzaamheden door kunnen gaan.

c. Overdragen;

Dit kan door het beleid dat een risico met zich meebrengt, uit te laten voeren door een andere betrokken partij, die daarbij ook de financiële risico's overneemt. Overdragen kan plaatsvinden door:

- de activiteiten of bezittingen die risico's met zich meebrengen over te dragen aan anderen (bijvoorbeeld door uitbesteding)
- het risico zelf over te dragen aan anderen (bijvoorbeeld een opdrachtnemer, opdrachtgever of verzekeraar) door het wegnemen of verminderen van de aansprakelijkheid voor verliezen, vastgelegd in contract of overeenkomst. De eventuele schade die ontstaat door het optreden van het risico wordt dan vergoed, hoewel overige nadelige consequenties (zoals vertraging) natuurlijk wel blijven bestaan. Bij verzekering kan nog steeds een deel van de schade voor rekening van onze gemeente komen.

d. Accepteren;

Als wij een risico niet (kunnen) vermijden, verminderen of overdragen accepteren wij het risico en zullen wij de eventuele financiële schade volledig via de weerstandscapaciteit moeten afdekken. Dit betekent niet dat het risico niet beïnvloedbaar is en daarom maar geaccepteerd moet worden. Het betekent dat wij het risico op dit moment accepteren en niet op één of andere wijze afdekken. Mocht de wens bestaan om het risico in de toekomst anders te beheersen dan zullen wij moeten kiezen voor vermijden, verminderen of overdragen.

Na het maken van de keuze zullen de betreffende beheersmaatregelen uitgevoerd worden. De stand van de beheersmaatregelen worden periodiek, minimaal 2x per jaar (gekoppeld aan de P&C-cyclus) geëvalueerd. Voor de grote risico's, met een hoge risicoscore, doen we dit per kwartaal.

Ad. 6. Communicatie

Deze laatste fase gaat over de communicatie over de risico's en het risicomanagement. Het rapporteren over de oorzaak, aard en omvang van risico's, de effectiviteit van de beheersmaatregelen en veranderingen daarin. De rapportage gebeurt zowel binnen vaste vooraf bepaalde structuren (richting, tijd, format) als op ad-hoc basis op de wijze en in de vorm zoals op dat moment nodig geacht.

Rapportage en verantwoording vinden plaats via de reguliere P&C-cyclus. Naast de verplichte informatie bij de programmabegroting in de jaarstukken, vindt, als er sprake is van nieuwe risico's of significante afwijkingen, rapportage en verantwoording plaats in de tussentijdse rapportages.

3.5 Risicoregister

De geïnventariseerde risico's verwerken wij in het risicoregister. Per risico nemen wij de volgende zaken op:

a. De categorie waar het risico toe behoort;

b. Het organisatieonderdeel waar de verantwoordelijke werkzaam is;

c. Een inschatting van de kans dat het risico optreedt;

d. Beheersing van het risico;

Hoe gaan wij met het risico om in termen van vermijden, verminderen, overdragen of accepteren.

e. Het reële financiële gevolg van de niet-reguliere risico's;

Bij een niet-regulier risico wordt, waar mogelijk, aangegeven wat het financiële gevolg is als het risico zich voordoet.

- f. Het echte risico in het kader van het weerstandsvermogen.
Dit is de kans dat het risico zich manifesteert vermenigvuldigd met het geschatte financiële gevolg.

3.6 Risicocoördinator

Risicomanagement is vanuit de gedachte van integraal management een zaak van het management van de verschillende onderdelen van de organisatie. De regie op het gebied van risicomanagement ligt bij de concerncontroller.

Om effectief risicomanagement in de organisatie te faciliteren is een risicocoördinator benoemd. Deze functionaris ziet toe op de gemaakte afspraken en ondersteunt de afdelingen en teams bij hun taken. De taak van risicocoördinator is bij het team Financiële en Juridische Zaken ondergebracht.

De taken van de risicocoördinator zijn:

1. Fungeren als centraal aanspreekpunt in de organisatie op het gebied van risicomanagement.
2. Verhogen risicobewustzijn in de organisatie.
3. Faciliteren van de werkzaamheden op het gebied van risicomanagement.
4. Ondersteunen van de organisatie om op uniforme wijze risico's te identificeren en te beoordelen.
5. Samenvoegen van de risico's tot een periodiek gemeentebreed strategisch risicodocument.
6. Bewaken van de onderlinge samenhang van risico's en beheersmaatregelen.
7. Monitoren kwaliteit risicomanagement en adviseren over en ondersteunen van kwaliteitsverbetering.
8. Zorgen voor rapportages en risicosimulaties op de verschillende rapportagemomenten.
9. Applicatiebeheer van het risicomanagementsysteem.

3.7 randvoorwaarden

Om risicomanagement succesvol te laten worden binnen is het belangrijk dat aan onderstaande randvoorwaarden wordt voldaan:

1. Draagvlak bij bestuur en management;
2. Aansluiting bij bestaande werkwijzen;
Risicomanagement moet zoveel mogelijk aansluiten bij de bestaande werkwijze binnen de organisatie. Dit betekent in eerste instantie dat de risico's expliciet aan de orde moeten komen binnen de bestaande organisatie- en rapportagestructuur.
3. Verantwoordelijkheid risicomanagement;
Risicomanagement volgt de zeggenschap. Dit betekent dat de verantwoordelijkheid voor een risico daar ligt waar ook de verantwoordelijkheid ligt van het werk waar het risico betrekking op kan hebben.
Met andere woorden, iedereen is verantwoordelijk voor het signaleren en treffen van maatregelen voor de risico's die binnen de eigen verantwoordelijkheid vallen. De uiteindelijke eindverantwoordelijkheid voor risico's ligt bij het management.
4. Communicatie
Essentieel is dat er bereidheid is om open over risico's te communiceren. Die bereidheid moet er zijn op alle niveaus waarop gesproken wordt over eventuele risico's. Een louter op afrekenen gerichte cultuur zou van negatieve invloed kunnen zijn op een goed functionerend risicomanagement, vooral omdat tijdigheid hierbij van groot belang is. En dan gaat het niet alleen om tijdige kennis van risico's en de genomen maatregelen, maar ook tijdige kennis, op alle ambtelijke en bestuurlijke niveaus, in het geval een risico zich manifesteert en de beheersmaatregelen niet afdoende blijken te zijn.

4 Risicomanagementsysteem

4.1 Algemeen

In het kader van risicomanagement en het efficiënt inrichten van de processen en werkzaamheden is het gebruik van ondersteunende software noodzakelijk. Op deze manier komt er een integrale en centrale risicodatabase beschikbaar, waarmee het proces ondersteund wordt. Het risicomanagementsysteem geeft inzicht in onze risico's, hoe zij het beste aangepakt kunnen worden en welke risico's prioriteit hebben. Het ondersteunt risicomanagement op strategisch, tactisch en operationeel niveau en ondersteunt integraal risicomanagement.

4.2 Kwaliteitseisen

Een risicomanagementsysteem ondersteunt de besluitvorming, biedt snel inzicht in de belangrijkste risico's en helpt prioriteiten te stellen. Een risicomanagementsysteem moet de volgende mogelijkheden bieden:

- Eenvoudig hulpmiddel met duidelijke spelregels
- Inzicht in de status van de beheersmaatregelen en risico's (bijvoorbeeld door middel van "verkeerslichten")
- Uitgebreide analyse- en rapportagemogelijkheden
- Risicosimulatie
- Organisatiedoelen, programma's, projecten en bedrijfsprocessen analyseren
- Effectiviteit van maatregelen analyseren
- Vastleggen alle mutaties en documenten
- Melding van kritieke risico's en vervallen maatregelen
- Consolidatie van risico's
- Software moet toepasbaar zijn op de bij onze gemeente ontwikkelde methode van risicomanagement

4.3 Keuze risicomanagementsysteem

In Nederland zijn verschillende risicomanagementsystemen in gebruik. In deze paragraaf besteden wij aandacht aan de volgende systemen:

NARIS

Dit is het risicomanagementsysteem van het Nederlands Instituut voor Risicomanagement (NAR). Voordelen van dit systeem zijn:

1. NARIS wordt veel toegepast in gemeenten en is marktleider.
2. Het is een specifiek risicomanagementsysteem
3. Het is qua functionaliteit zeer uitgebreid.

Nadelen van NARIS zijn:

1. Het is een uitgebreid pakket met zeer veel mogelijkheden, veel van deze mogelijkheden zullen wij niet gebruiken.
2. Het invullen en beheren is door de uitgebreide functionaliteit relatief arbeidsintensief.
3. De kosten van NARIS zijn vrij hoog.
Raming implementatiekosten € 15.000 en jaarlijkse lasten € 7.500 voor 10 licenties. Er zijn waarschijnlijk 40 licenties nodig.
4. Het is een zogenaamd "stand alone"-pakket, is alleen te gebruiken voor risicomanagement en niet gekoppeld aan andere systemen.

LIAS Enterprise module risicomanagement

LIAS Enterprise is integrale software op gebied van managementcontrol. De software ondersteunt het volledige Planning & Control-proces. Risicomanagement is één van de modules. Het systeem ondersteunt:

- Benoemen, kwantificeren, kwalificeren en beheersen van risico's
- Definiëren en monitoren van beheersmaatregelen
- Risicomatrix en rapportages

Voordelen van dit systeem zijn:

1. Het is een eenvoudig en pragmatisch opgezet pakket.
2. Het invullen en beheren kost relatief weinig tijd.
3. De kosten van de module risicomanagement zijn beperkt.
Raming implementatiekosten € 5.000 en jaarlijkse lasten € 1.200 voor een onbeperkt aantal licenties.
4. De module maakt onderdeel uit van het integrale planning & controlsysteem LIAS Enterprise.

Hoewel er nog veel meer risicomanagementsystemen zijn beperken wij ons tot de 2 voornoemde. NARIS is de marktleider bij de gemeentelijke overheid. LIAS Enterprise is een systeem voor integrale ondersteuning van de planning & controlprocessen en managementcontrol. Wij maken nu, tot volle tevredenheid, gebruik van de voorloper van LIAS Enterprise.

4.4 Invoering managementsysteem

Het invoeren van een systeem voor risicomanagement is een complex traject, waarbij tal van problemen zich tijdens en na de implementatie kunnen voordoen.

Aandachtspunten zijn³:

1. Afbakening risicomanagement.
Wordt het direct in de meest optimale vorm ingevoerd of is er sprake van een natuurlijke groei?
2. Verankering in de organisatie en de processen.
Is het goed geborgd en integraal onderdeel de van verantwoordelijkheden en bevoegdheden en processen.
3. Betrokkenheid en interesse in de organisatie (belangrijke rol bestuur en management).
4. Bijhouden van het systeem te ingewikkeld of arbeidsintensief is.
De invoering, bijhouding, berekening en rapportage van risico's, maatregelen en gevolgen dient relatief eenvoudig te zijn.

³ Zie ook bijlage 5 - Valkuilen risicomanagement

Bijlage 1 - Begrippenkader

Beheersmaatregelen

Het stelsel van maatregelen en procedures die worden genomen om de onderkende risico's te ondervangen dan wel om opkomende risico's te signaleren en het effect er van te beperken.

Cultuurverandering

Het proces van implementatie en acceptatie van risicomanagement.

Impact

De effecten van een risico in financiële of andere zin.

Kans

De kans dat een risico zich daadwerkelijk voordoet.

Risico

Een risico is een kans op het optreden van een gebeurtenis met een bepaald (negatief) gevolg.

Bij risico's kan een onderscheid worden gemaakt in reguliere risico's en overige risico's. Reguliere risico's doen zich regelmatig voor en zijn veelal vrij goed meetbaar. Deze worden in de regel niet gefinancierd uit de weerstandscapaciteit. Voor deze risico's kan een voorziening worden gevormd of een verzekering worden afgesloten. De overige risico's zijn risico's die niet op een andere manier zijn te ondervangen. Deze risico's zijn van invloed op het weerstandsvermogen.

Risicoanalyse

Het identificeren, waarderen en beheersen van risico's.

Risicobeheersing

Door middel van beheersmaatregelen de risico's acceptabel houden, zodat de continuïteit niet in gevaar komt.

Risicobeleid

Het gemeentelijke beleid op het gebied van risico's. Richting geven aan het gewenste risicoprofiel van de gemeente door het formuleren van de risicobereidheid, een risicovisie, risicomanagementdoelstellingen en het vaststellen van risicotoleranties.

Risicomanagement

Risicomanagement is het op gestructureerde wijze identificeren, analyseren en managen van risico's gericht op het voorkomen of verminderen van negatieve gevolgen.

Bij risicomanagement gaat het om:

- Het kennen van de risico's binnen de gemeente (identificatie en bewustzijn)
- Het maken van onderbouwde keuzes om risico's zelf te dragen of af te wentelen
- Het nemen en naleven van maatregelen in de bedrijfsvoering om risico's te minimaliseren, rekening houdend met de kosten daarvan (beheersen/managen).

Bij de gemeentelijke overheid wordt risicomanagement ingegeven door enerzijds voorschriften (gemeentewet en het BBV) en anderzijds door de roep om transparantie, verantwoording en bedrijfsmatig werken.

Risicoprofiel

Het risicoprofiel maakt alle risico's in relatie tot de kans dat ze zich voordoen en de financiële gevolgen die dit met zich meebrengt inzichtelijk.

Risicoweging

Een financiële waarde toekennen aan het risico dat in overeenstemming is met de kans dat het risico zich voordoet: kans x gevolg.

Schade

De uitkomst van de som: kans x frequentie x impact.

Bijlage 2 - Rollen, taken en verantwoordelijkheden

Inleiding

Risicomanagement heeft drie gebruiksniveaus: het bestuur (raad/college) als eindverantwoordelijke om de doelstellingen te realiseren, het management om de organisatie zo effectief en efficiënt mogelijk in te zetten en de afdelingen om de producten/projecten te realiseren. Deze actoren hebben vanuit hun verantwoordelijkheid een inhoudelijke rol binnen risicomanagement. Daarnaast is er ook een verantwoordelijkheid voor de coördinatie en het proces.

Gemeenteraad

De gemeenteraad stelt de paragraaf weerstandsvermogen bij de begroting en het jaarverslag vast. De raad is bevoegd te oordelen over de verhouding tussen alle gezamenlijke risico's en de weerstandscapaciteit, het zogenaamde weerstandsvermogen van de gemeente.

College van burgemeester en wethouders

Het college is eindverantwoordelijk voor de bedrijfsvoering van de gemeente en daarmee voor de uitvoering van al haar beleid en de bijkomende risico's. Jaarlijks worden de paragraaf weerstandsvermogen in het jaarverslag en de begroting opgesteld, waarin verslag wordt gedaan van het risicomanagement en de actuele risico's. Daarnaast dient het college ervoor te zorgen dat het risicomanagement door het management op een goede manier wordt uitgevoerd.

Management

De integrale managers (afdelingshoofden) zijn verantwoordelijk voor de effectieve en efficiënte bedrijfsvoering. Risicomanagement is een onderdeel van deze integrale verantwoordelijkheid. Het management team (MT) is de plek waar de diverse risico's van de afdelingen samenkomen. De verantwoordelijkheden zijn:

- Opstellen gemeentelijk risicoprofiel op basis van de afdelingsprofielen.
- Actualiseren van de inventarisatie en analyse ten behoeve van de begroting en het jaarverslag.
- Treffen van eventuele (afdelingsoverstijgende) beheersmaatregelen.
- Toetsen van risicoparagraaf in de adviesnota's aan het college van B&W en raad.
- Periodiek, in ieder geval per kwartaal, rapporteren aan het college van B&W over de grote risico's.

Afdelingen

Op basis van integraal management zijn de "lijnafdelingen" verantwoordelijk voor de risico's. Om het risicobewustzijn in de organisatie te vergroten, is het van belang dat afdelingen zelf verantwoordelijk zijn voor hun risico's en het implementeren van maatregelen. Op afdelingsniveau zijn de risico's vaak ook eerder inzichtelijk te maken.

De verantwoordelijkheden van de afdelingen zijn:

- Opstellen risicoprofiel van de afdeling.
- Actualisering ten behoeve van de weerstandsparagraaf in begroting en het jaarverslag.
- Ontwerpen en invoeren van beheersmaatregelen.
- Tussentijds rapporteren aan de manager.

Binnen de afdelingen adviseren individuele medewerkers over beleid en projecten. Zij inventariseren hierbij de potentiële risico's en beheersmaatregelen.

De toewijzing van een risico aan een afdeling is niet altijd eenduidig. De risico's worden aan de afdeling toegewezen die de verantwoordelijkheid draagt voor de uitvoering van de beheersmaatregelen.

Team Financiële en Juridische Zaken (FJZ)

De risicocoördinator⁴ van het team FJZ ondersteunt de afdelingen, het management en het college bij de uitvoering van het beleid. Dit betekent het opstellen van een risicomanagementbeleid, het bepalen van het weerstandsvermogen van de gemeente, adviseren van de organisatie en coördinatie van het proces.

⁴ Zie paragraaf 3.6 Risicocoördinator.

Bijlage 3 - Checklist risicomanagement

Onderdeel	Gemeenteraad	College	Organisatie
Kaderstelling en strategie	Vaststellen kaders en strategie Nota Weerstandsvermogen	Advies kaders en strategie Vaststelling beleid uitvoering Nota Risicomanagement	Advies, verstrekken informatie, beleid voorbereiden
Risicoanalyse	Toezicht	Opdracht en toets	Formuleren, uitvoeren, monitoren
Monitoren	Toezicht en controle	Ontwikkeling kaders maatregelen	Informatie verstrekken en controle
Toezicht en toetsing	Controle	Toezicht en verantwoording	Continue monitoren
Verbetering	Feedback bij verbeteren beleid	Advies verbetering beleid	Signaleren, formuleren en implementeren

Bijlage 4 - Overzicht potentiële risico's⁵

Naam intern risico	Omschrijving risico
<u>Leiderschap</u>	
- Leiderschapsstijl	Het management of het bestuur stimuleert en motiveert, door de stijl van leidinggeven, de medewerkers niet voldoende haar werkzaamheden te verrichten.
- Organisatiestructuur	De structuur van de organisatie sluit onvoldoende aan op het geformuleerde beleid, de communicatielijnen en de verantwoordelijkheden en bevoegdheden.
- Bevoegdheden en verantwoordelijkheden	De gedelegeerde bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn onduidelijk en niet helder vastgelegd.
- Waarden en normen	Geen eenduidige, binnen de organisatie gedeelde, set van waarden en normen wordt gecommuniceerd en door het management en personeel in de bedrijfsvoering geïntegreerd.
- Managementfraude	Het management rapporteert opzettelijk (financiële) resultaten op een verkeerde wijze aan stakeholders.
<u>Medewerkers</u>	
- Vermogen tot veranderen	De organisatie beschikt niet over de cultuur of het vermogen om de organisatie te transformeren.
- Kwaliteit personeel	De aanwezige kennis, vaardigheden en ervaring van medewerkers niet voldoen aan de hieraan te stellen eisen.
- Integriteit	Werknemers laten het persoonlijk belang prevaleren boven het maatschappelijk of het organisatiebelang.
- Reputatie	Door handelen van medewerkers wordt de reputatie van de organisatie en haar producten en diensten negatief beïnvloed.
- Motivatie	Werknemers zijn onvoldoende gemotiveerd.
- Kwantiteit personeel	Er bestaat een mismatch tussen het aantal beschikbare en benodigde medewerkers (onder- of overbezetting).
- Illegale activiteiten medewerkers	Medewerkers maken zich schuldig aan fraude of andere onwettige handelingen.
- Arbeidsomstandigheden	De arbeidsomstandigheden beïnvloeden de motivatie, gezondheid of productiviteit van de medewerkers negatief.
- Productiviteit	Medewerkers zijn onvoldoende productief en hierdoor worden de doelstellingen niet behaald.
- Incentives	Medewerkers krijgen onvoldoende incentives (beloning, promotiekansen e.d.), waardoor de manier waarop medewerkers handelen negatief wordt beïnvloed.
<u>Strategie en beleid</u>	
- Beleidsvorming	Het geformuleerde beleid valt niet binnen de kaders van wet- en regelgeving, het collegebeleid of sluit niet aan op veranderingen in de omgeving.
- Interactieve beleidsvorming	Het geformuleerde beleid komt tot stand zonder afdoende inspraak van anderen (stakeholders).
- Beleidsformulering	Het beleid wordt onzorgvuldig (niet SMART en richtinggevend) geformuleerd.
- Beleidshaalbaarheid	Het geformuleerde beleid is in de praktijk moeilijk realiseerbaar door de verschillende betrokken partijen.
- Verantwoordingsrapportages	Verantwoordingsrapportages aan de gemeente en/of externe partijen (gemeentebestuur, ministerie) zijn niet volledig, juist en/of nauwkeurig.
- Toezicht op beleidsuitvoering	Bij beleidsuitvoering door derden bestaat onvoldoende controle op de naleving van de contractafspraken over de te leveren prestaties.
- Prestatie-indicatoren	Er zijn onvoldoende en/of onbetrouwbare (relevant, consistent) meetinstrumenten aanwezig voor het meten van prestaties.

⁵ Bron: Risicomanagement – meer dan de som der delen - Deloitte

Naam intern risico	Omschrijving risico
- Managementrapportage	Managementrapportages binnen de organisatie zijn structureel niet tijdig, betrouwbaar of inzichtelijk of er intern wordt helemaal geen verantwoording afgelegd.
- Aansluiting doelen	De afdelingsdoelen of bedrijfsprocessen sluiten onvoldoende aan op de algehele organisatiedoelstellingen of het geformuleerde beleid.
- Financiële en operationele informatie	Er vindt onvoldoende integratie plaats tussen financiële en operationele informatie.
- Budgettering en begroting	De budgettering/begrotingssystematiek sluit niet aan op het geformuleerde beleid en doelstellingen van de organisatie.
<u>Middelen</u>	
- Contractering	Afspraken met derden worden onvoldoende in een contract vastgelegd.
- Apparaatkosten	Als gevolg van ineffectieve en inefficiënte bedrijfsvoering vallen de apparaatskosten hoger uit dan geraamd.
- Verplichtingen	Er bestaat onvoldoende inzicht in de verplichtingen als gevolg waarvan onder andere financiële tegenvallers (te) laat inzichtelijk worden.
- Programmakosten	De programmakosten vallen hoger uit dan geraamd.
- Werking infrastructuur	De IT-infrastructuur (hard- en software) van de organisatie is veelvuldig buiten werking of functioneert niet.
- Aansluiting infrastructuur ketenpartners	De IT-infrastructuur (hard- en software) van de organisatie sluit niet aan op de IT-infrastructuur van de overige ketenpartners.
- Tijdigheid	Medewerkers van de organisatie beschikken niet tijdig over de benodigde informatie.
- Beveiliging	Onbevoegden hebben toegang tot informatie van de organisatie.
- Betrouwbaarheid	De benodigde informatie binnen de organisatie is structureel onbetrouwbaar (onvolledig en/of onjuist).
- Relevantie	De benodigde informatie sluit niet aan bij de informatiebehoefte van de medewerkers van de organisatie.
- Toepasbaarheid	De IT-infrastructuur (hard- en software) sluit niet aan op de processen binnen de organisatie.
<u>Processen</u>	
- Efficiency	De processen binnen de organisatie verlopen inefficiënt, waardoor realisatie van het beleid in gevaar kan komen.
- Projectmanagement	Er bestaat geen goed (totaal)inzicht in de lopende projecten binnen de organisatie en/of dat projecten niet goed beheerst worden.
- Product- en dienstenkwaliteit	Gebrekkige product/dienstenkwaliteit heeft een negatieve invloed op de vraag naar de geleverde producten/diensten van de organisatie en op de reputatie van de organisatie.
- Interne communicatie en samenwerking	Communicatiekanalen binnen de organisatie zijn ineffectief en samenwerking vindt in onvoldoende mate plaats.
- Cliënt/burgercommunicatie	De organisatie communiceert niet open, duidelijk en/of integer met haar cliënten/burgers.
- Samenwerking ministeries	De samenwerking met een ministerie is ineffectief of inefficiënt.
- Samenwerking college B&W	De samenwerking met het college van B&W is ineffectief of inefficiënt.
- Samenwerking uitvoeringsinstanties	De samenwerking met overige externe partijen en aanbieders/ uitvoeringsinstanties is ineffectief of inefficiënt.
- Naleving beleid en procedures	Medewerkers voldoen niet aan het door de organisatie voorgeschreven beleid en procedures.
- Naleving wet- en regelgeving	Medewerkers leven de wet- en regelgeving niet na.
- Imago	Het imago van de organisatie oefent een negatieve invloed uit op het realiseren van het beleid en de doelstellingen van de organisatie.
- Productontwikkeling	Verminderde innovativiteit en snelheid van productontwikkeling heeft een negatieve invloed op de mogelijkheden van de organisatie, om op de langere termijn aan de eisen en wensen van burgers/cliënten te voldoen.

Naam intern risico	Omschrijving risico
- Kennisdeling - Tevredenheid cliënt/burger	Binnen de organisatie vindt geen systematische vastlegging en deling van kennis plaats. Onvoldoende kennis van en focus op behoeften en wensen van cliënten en burgers.

Naam extern risico	Omschrijving risico
--------------------	---------------------

Maatschappelijke risico's

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Verwachtingen cliënten/burgers | Veranderingen in de behoefte/wensen van cliënten worden niet (tijdig) door de organisatie gesignaleerd. |
| <ul style="list-style-type: none"> - Belanghebbenden/stakeholders | De relatie met (externe) belanghebbenden verandert, waardoor de mogelijkheden voor de organisatie (al dan niet in financiële zin) worden beïnvloed. |
| <ul style="list-style-type: none"> - Technologische innovatie | De organisatie is zich niet bewust of neemt geen notie van veranderingen in de technologie (bijv. internet), waardoor eventuele voordelen onbenut blijven. |
| <ul style="list-style-type: none"> - Afhankelijkheid derden | De informatieverstrekking vanuit derden (bijv. uitvoeringsinstanties), waarvan de organisatie afhankelijk is, vindt niet tijdig, juist en/of volledig plaats. |

Politiek bestuurlijke en legislatieve risico's

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Nieuwe wet- en regelgeving | De snelheid en kwaliteit van veranderingen in de wet- en regelgeving is zodanig dat het een negatieve invloed heeft op onder andere de mogelijkheden van de organisatie om specifiek beleid en activiteiten vorm te geven en te implementeren. |
| <ul style="list-style-type: none"> - Politieke signatuur (rijks)overheid | Veranderingen in de politieke signatuur van de landelijke of lokale overheid hebben een negatieve invloed op de missie, de doelstellingen en het beleid van de organisatie. |
| <ul style="list-style-type: none"> - Naleving beleid en procedures | Het geformuleerde beleid en de voorgeschreven procedures worden niet door derden, waarmee de organisatie samenwerkt, nageleefd. |
| <ul style="list-style-type: none"> - Conflicterend overheidsbeleid | Het conflict tussen het landelijke en het lokale overheidsbeleid brengt het behalen van de organisatiedoelstellingen in gevaar. |

Bijlage 5 - Valkuilen risicomanagement

Risicomanagement kost veel tijd

Een veel gehoorde misvatting is dat risicomanagement weer iets erbij is dat veel (schaarse) tijd kost. Dat tijd zo schaars is komt onder andere door de vele brandjes die geblust moeten worden door risico's die zich manifesteren. Een gestructureerd proces van risicomanagement zorgt juist voor een heldere prioriteitsstelling en minder verrassingen achteraf. Er is immers vooraf nagedacht over wat mogelijk mis kan gaan en hoe dit voorkomen kan worden of hoe hier achteraf mee om te gaan.

Risicomanagement gaat alleen om het weerstandsvermogen

Voor gemeenten speelt de mogelijke financiële impact van risico's een belangrijke rol door de verplichte paragraaf weerstandsvermogen in begroting en jaarstukken. Vaak wordt risicomanagement dan ook gezien als het invullen van deze paragraaf. Hiermee is de toegevoegde waarde van risicomanagement bij voorbaat beperkt, omdat er alleen aandacht voor financiële risico's is. Hiermee mist het een breder kader waarin een koppeling tussen risico's en doelstellingen belangrijk is.

Onvoldoende aandacht van het management

Risicomanagement is een proces dat, wil het toegevoegde waarde opleveren, gedragen moet worden op alle niveaus in de organisatie. Dit betekent dat het management een belangrijke rol heeft bij het risicomanagement. Te weinig aandacht van het management betekent dat de kans op doodbloeden groot is. Door eigen gedrag, bijvoorbeeld het expliciet vragen naar risico's en het niet afstraffen wanneer risico's genoemd worden, kan het management in bijdragen aan een sterke risicocultuur.

Risicomanagement is een speeltje van planning en control

Wanneer risicomanagement vanuit een financiële verplichting, bijvoorbeeld in wet- en regelgeving, ingezet wordt is het vaak vanzelfsprekend dat de implementatie terecht komt bij control of financiën. Hiermee ligt de focus al snel op controle en toezicht en het benoemen van financiële risico's.

Door verbreding van het team dat regelmatig bezig is met risicomanagement is het vaak goed mogelijk risicomanagement uit deze hoek te krijgen en zo ook een grotere toegevoegde waarde te bieden.

Risicomanagement betekent alleen informatie ophalen

Voor veel medewerkers betekent betrokken zijn bij risicomanagement dat zij een of twee maal per jaar een uitnodiging ontvangen om het risicoprofiel te actualiseren. Om betrokkenheid bij het onderwerp te houden, en daarmee ook sneller nieuwe risico's boven tafel te krijgen, is het van belang dat zij ook weten wat er met de aangeleverde gegevens gebeurt. Dit kan door bijvoorbeeld op te leveren documenten in het kader van risicomanagement naar alle betrokkenen te sturen. Ook het delen van successen zoals het voorkomen of vooraf beperken van risico's levert veel draagvlak op om in de toekomst risico's te blijven melden.

De opdrachtgever is onbekend

Risicomanagement wordt vaak opgepakt naar aanleiding van een vraag van bestuurders, accountants of toezichthouders. De uitvoering van toezeggingen/opdrachten gebeurt dan vaak vanzelfsprekend door de afdeling control of financiën. Een duidelijke opdrachtgever ontbreekt vaak echter, evenals een duidelijke opdracht. Dit betekent dat uiteindelijk onduidelijk is wie verantwoordelijk is voor het risicomanagement proces en wat de overige taken en rollen zijn.

Alleen benoemen van externe risico's of oorzaken

In veel risico's voeren externe risico's de boventoon. Naar buiten wijzen is immers eenvoudiger dan kritisch naar de eigen werkwijze kijken. De gevolgen van externe risico's zijn echter in sterke mate afhankelijk van de wijze waarop intern met deze risico's omgegaan wordt. Het blootleggen van mogelijke zwakheden geeft de mogelijkheid deze punten te verbeteren. Dit is in het belang van de gehele organisatie, de betreffende afdeling en degene die de analyse uitvoert.