Integraal Risicomanagement 2021

Behoort bij besluit van de raad van de gemeente Moerdijk d.d. 16 december 2021

mij bekend,
de raadsgriffier,

gemeente Moerdijk

1. Inleiding

Een organisatiebreed en bestuurlijk gedragen uitgangspunt in Moerdijk is dat integraal risicomanagement geen keuze is maar een vanzelfsprekendheid. Deze vorm van management past naadloos in de organisatiefilosofie van "Van goed naar beter", waarin integraal werken, het beleggen van eigenaarschap en het zo laag mogelijk leggen van verantwoordelijkheden in de organisatie voorname uitgangspunten zijn.

Met ingang van het verslagjaar 2022 dient het college van B &W zelf een rechtmatigheidsverantwoording richting de raad af te leggen. Een continu inzicht in actuele risico's is hierbij van groot belang. Dit vereist een organisatiebrede uitvoering van een eenduidig integraal risicomanagementbeleid, waarin duidelijk is wie waarvoor en van uit welke hoedanigheid verantwoordelijk is. Met deze notitie wordt deze duidelijkheid verschaft.

In deze notitie wordt allereerst stilgestaan bij wat er in de gemeente Moerdijk onder integraal risicomanagement wordt verstaan: "Waarom voeren we risicomanagement uit en welk effect willen we verkrijgen?" en "wie heeft welke verantwoordelijkheden?" Vervolgens staan we stil bij onze ambitie voor de komende jaren, een ambitie die verder gaat dan de organisatiebrede inbedding van integraal risicomanagement. Tot slot schetsen we het pad waarlangs we onze ambitie wensen te realiseren.

2. Wat is risicomanagement?

2.1. Definitie & doel

Onder risicomanagement verstaan we het continu beheersen van risico's door op een gestructureerde wijze deze te inventariseren en inzichtelijk te maken, te beoordelen en beheersmaatregelen uit te voeren en deze te evalueren ter vermijding/vermindering van die risico's. De integrale kijk op risico's houdt in dat verder gekeken wordt dan enkel financiële risico's. De inventarisatie van risico's verbreedt zich naar onder meer het brede spectrum van bedrijfsvoeringrisico's, politiek/bestuurlijk risico's (o.a. imago) en veiligheidsrisico's.

- Overdragen. Overdragen van een risico leidt niet direct tot het wegnemen van het risico, maar wel tot een risicovermindering omdat verwacht of afgesproken wordt dat een andere partij in staat zal zijn het risico te managen of te dragen;
- Accepteren. Er kan ook voor worden gekozen om een risico bewust te accepteren.

2.2. Voorwaarden & kenmerken

Het is van belang dat het risicomanagement geïntegreerd is in alle processen binnen de organisatie, waarbij eenieder bij de eigen taken en rollen de wijze van omgaan met risico's kent. Risicomanagement gaat vooral ook over gedrag, kennis en vaardigheden, dus over mensen en cultuur. Openheid en transparantie onderling is een voorwaarde hierbij. Naast de harde kant (procedures, werkprocesbeschrijvingen en regels) is de "zachte kant" (het risicobewustzijn/ een risicobewuste cultuur) een voorwaarde om een goede balans te verkrijgen tussen het beheersen en het nemen van risico's. Dit vereist van de organisatie een risicobewuste cultuur, waarbij er continue aandacht is voor risicomanagement. In onze samenwerking spreken we elkaar hierop aan. Dit leidt tot proactief handelen.

Een goede invulling van het risicomanagement kent de volgende kenmerken:

- Voegt waarde toe;
- Is geïntegreerd in de processen van de organisatie;
- Maakt deel uit van de besluitvorming;
- Benoemt onzekerheden expliciet;
- Is systematisch, gestructureerd en tijdig;
- Is objectiveerbaar;
- Is gebaseerd op de best beschikbare informatie;
- Is op maat gesneden en staat in juiste verhouding tot het te bereiken doel;
- Houdt rekening met menselijke en culturele factoren;
- Is transparant en sluit niemand uit;
- Is dynamisch en reageert op veranderingen;
- Ondersteunt continue verbetering en de uitbouw van de organisatie.

3. Verantwoordelijkheden bij uitvoering risicomanagement

Duidelijkheid wat van eenieder verwacht wordt, is wezenlijk voor het adequaat managen van risico's. Al is het de verantwoordelijkheid van "ons allen", helder eigenaarschap is onontbeerlijk, maar samenspel essentieel. Om deze reden worden de rollen op bestuurlijk- en organisatieniveau hieronder nader beschreven.

Gemeenteraad

- De raad stelt de kaders van het risicomanagement inclusief de frauderisico's vast, bepaalt de ratio van het weerstandsvermogen (zie bijlage 1 en 2) en controleert of de uitvoering van het beleid hiervan, uitgevoerd door het college, goed plaatsvindt. Dit geschiedt in de reguliere planning- en control cyclus.
- De Rekeningcommissie kan hierbij in toenemende mate een rol invullen.

Griffier

- Fungeert als schakel tussen raad, college en ambtelijke organisatie en bewaakt het proces van kaderstelling ten aanzien van Integraal Risicomanagement door de raad.
- Zorgt mede voor een cultuur is, waarin het vanzelfsprekend is om aandacht te schenken aan risicomanagement en bewust wordt omgegaan met risico's.

College van burgemeester en wethouders

- Legt verantwoording aan de raad af over de uitvoering van het beleid en de daaraan verbonden risico's. Dit gebeurt onder meer in de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing van de jaarrekening, begroting en bestuursrapportages.
- Stelt op grond van ambtelijk advies vast, welke risico's bewust kunnen worden genomen dan wel welke maatregelen worden getroffen om de afgesproken doelen te behalen en informeert de raad.
- Is het primaire aanspreekpunt voor frauderisico's.

- Dragen zorg voor een open cultuur om risico's transparant te benoemen en sturen op het risicobewust handelen van hun medewerkers in het kader van het bereiken van doelen.

Adviseurs Interne Dienstverlening

- Iedere adviseur heeft vanuit zijn/haar eigen specialisme de verantwoordelijkheid om risico's gevraagd en ongevraagd te benoemen en mogelijke beheersmaatregelen aan betrokkenen te adviseren.

Medewerkers

- Dienen bewust te zijn van het zich kunnen voordoen van mogelijke risico's bij de uitvoering van de dagelijkse processen.
- Het richting de proceseigenaren actief benoemen, rapporteren en bespreekbaar maken van risico's.
- Het gestructureerd toepassen van beheersmaatregelen om de kans op het voordoen van deze risico's tot een minimum te beperken.
- Het college en de raad in adviesnota('s) voorzien van volledige informatie, waaronder de benoeming van risico's en mogelijke beheersmaatregelen, op basis waarvan gekomen kan worden tot afgewogen besluitvorming.

Team Concern Control

- Fungeert als kenniscentrum voor risicomanagement binnen de gemeentelijke organisatie en houdt de actualiteit op het vakgebied bij.
- Adviseert over risico- en frauderisicomanagement en heeft een aanjaagfunctie en is sparringpartner voor de gemeentelijke organisatie bij de uitvoering van de dagelijkse processen wat betreft het voordoen van mogelijke risico's.
- Bevordert een risicobewuste cultuur bij organisatie en bestuur.
- Zorgt voor coördinatie van activiteiten, die voortvloeien uit deze visie en bewaakt de onderlinge samenhang van risico's en beheersmaatregelen.
- Toetst vanuit een onafhankelijke positie de risicobenoeming en beheersmaatregelen.

Er is nog steeds sprake van onvoldoende (bewuste) aandacht voor (het benoemen van) risico's en beheersmaatregelen. Het onderzoek heeft geleid tot een aantal aanbevelingen ter bevordering van het risicobewustzijn. Deze liggen op het vlak van het trainen van de medewerkers, de toetsing van de kwaliteit van adviesnota's en het aanpassen van de formats op een zodanige wijze dat deze het risicobewustzijn ondersteunen.

Naast het hebben van meer aandacht voor het benoemen van risico's in het kader van politiek-bestuurlijke besluitvorming, is er afgelopen jaar fors geïnvesteerd in het verhogen van de kwaliteit van de beheersing van uitvoeringsprocessen zoals het leveren van zorg (Wmo en Jeugd), inkoop en aanbesteden, vergunningverlening etc. Dit heeft geleid tot het opzetten en actueel houden van de Administratieve Organisatie en Interne Beheersing (de AO/IB) van betreffende processen. Een AO/IB is een beschrijving van de kritieke stappen van een proces, waarin op basis van een verkenning van risico's, waaronder frauderisico's, beheersmaatregelen zijn ingebed. Door het effect van deze beheersmaatregelen te monitoren en op basis hiervan het proces zo nodig bij te stellen wordt de kwaliteit en de beheersing van de processen continu verbeterd.

Kortom, met de inzet van de afgelopen jaren zijn belangrijke bouwstenen voor integraal risicomanagement opgeleverd dan wel in productie genomen.

6. Wat is onze ontwikkelopgave?

Zoals uit het voorgaande blijkt is in de afgelopen jaren een stevige basis gelegd voor integraal risicomanagement. De komende jaren staan in het teken van het uitbouwen van deze basis en beter borgen van risicomanagement op alle niveaus binnen de organisatie. De mate waarin bouwstenen voor integraal risicomanagement aanwezig en ontwikkeld zijn verschilt per geleding/actor (van gemeenteraad naar teams en medewerkers). Met andere woorden, onze ontwikkelopgave betreft met name maatwerk.

Bijlage 1. Weerstandsvermogen

In de Jaarrekening wordt in de paragraaf "Weerstandsvermogen en risicobeheersing" verantwoording afgelegd over de risico-inventarisatie en aan de hand hiervan wordt bepaald hoe de gemeente in staat moet zijn om deze financiële tegenslagen op te vangen. Een weerstandsratio wordt door de raad bepaald. De ratio is de factor hoeveel keer de risico's financieel worden afgedekt in het weerstandsvermogen. Het weerstandsvermogen is onderdeel van de algemene reserve. De grootte van het weerstandsvermogen wordt jaarlijks vastgesteld door de raad bij de begroting en de jaarrekening.

Door het treffen van beheersmaatregelen kan een aantal risico's, die de organisatie loopt, worden ondervangen. Er blijven echter altijd risico's bestaan, die niet met beheersmaatregelen zijn te ondervangen of waarbij de kosten van de beheersmaatregel niet opwegen tegen de baten van die maatregel. Dit zijn de zogenaamde rest-risico's. Om de rest-risico's te ondervangen, is het zaak dat de organisatie beschikt over een financiële buffer, het weerstandsvermogen.

Het weerstandsvermogen van de gemeente Moerdijk is de mate waarin de gemeente in staat is niet begrote, substantiële financiële tegenvallers op te vangen met het doel de gemeentelijke taken te kunnen voortzetten. Het weerstandsvermogen geeft de robuustheid van de financiële huishouding weer. Het weerstandsvermogen bestaat uit de beschikbare weerstandscapaciteit gedeeld door de berekende benodigde weerstandscapaciteit. Deze verhouding wordt uitgedrukt in de zogenaamde weerstandsratio, die door de gemeenteraad wordt vastgesteld. De weerstandsratio is de factor hoeveel keer de risico's financieel zijn afgedekt in het weerstandsvermogen. Het weerstandsvermogen wordt twee keer per jaar in beeld gebracht in de paragraaf "Weerstandsvermogen en risicobeheersing". In het najaar bij de begroting en in het voorjaar bij de jaarrekening.