Integraal Risicomanagement 2021

gemeente Moerdijk

Inhoud

1. Inleiding 3

2. Wat is risicomanagement? 3

2.1. Definitie & doel 3
2.2. Voorwaarden & kenmerken 5
2.3. Frauderisicobeleid 6
2.4. Wettelijk kader 6

3. Verantwoordelijkheden bij uitvoering risicomanagement 7

4. Ambitie 10

5. Waar staan we met integraal risicomanagement? 10

6. Wat is onze ontwikkelopgave? 11

Bijlagen ..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**3

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.

Het gaat hierbij niet alleen om het voorkomen of verminderen van risico's, integraal risicomanagement gaat verder dan dat. De inzet hiervan is ook van belang voor het benutten van kansen die zich voordoen. Essentieel hierbij is het beantwoorden van de vraag in welke mate wij als gemeente bereid zijn risico's te nemen om deze kansen te benutten. Het gaat met andere woorden om het bepalen van onze risicobereidheid.

Het doel van integraal risicomanagement is bij het realiseren van gemeentelijke doelen en het benutten van kansen in staat te zijn om risico's te herkennen en op basis hiervan bewuste keuzes te maken over hoe met deze risico's om te gaan.

Het beoogde effect van deze vorm van management is, dat de organisatie en het bestuur zodanig *bewust* omgaan met risico's, dat de te realiseren doelen en het benutten van kansen hierdoor niet of nauwelijks gehinderd worden. Bij risicomanagement gaat het naast het ijken van normen van rechtmatigheid vooral ook over het verhogen van de doelmatigheid en de doeltreffendheid van ons handelen. Het is een wezenlijk onderdeel van kwaliteitszorg, waardoor er daadwerkelijk sprake is van in-control situatie.

Om tot een zorgvuldige besluitvorming te komen is het van belang dat over juiste en volledige informatie wordt beschikt waaronder (strategische, tactische als operationele) risico's. Zoals eerder aangegeven gaat het vooral om het bewust omgaan met risico's. Dit kan overigens op verschillende wijzen. Het gaat er vooral om dat er serieus bij risico's stil gestaan wordt en er vervolgens weloverwogen een keuze wordt gemaakt hoe hiermee om te gaan. Hierbij dienen zich de volgende opties aan:

- Vermijden. Hierbij wordt de kans/mogelijkheid van optreden van een bepaald risico opgeheven. Het risico wordt vermeden;
- Verminderen. Hierbij wordt beoogd de oorzaak of het gevolg van het risico te verkleinen met het vooraf uitvoeren van maatregelen. Bij een gevolggerichte maatregel is het echter zo dat men van tevoren nadenkt over de maatregelen en eventuele voorbereidingen treft, maar dat men de daadwerkelijke maatregel pas treft op het moment dat het risico optreedt;

- 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.

2.3. Frauderisicobeleid

Een specifiek onderdeel van risicomanagement is het “frauderisicobeleid”. Doel van dit beleid is om er mede voor te zorgen dat de burger vertrouwen heeft in het integer handelen van de overheid. Gemeenten hebben wettelijke taken, waarbij de uitvoering onkreukbaar moet plaats vinden. Daarnaast beheren gemeenten een maatschappelijk kapitaal. Voorkomen en verminderen van fraude door inzicht in frauderisico’s is noodzakelijk. Een frauderisico-analyse stelt de gemeente in staat om de juiste afwegingen te maken om de gemeente fraudebestendiger te maken. Het onderkennen van risico's geeft de mogelijkheid om preventieve beheersmaatregelen te nemen. Deze analyse vindt jaarlijks plaats ten tijde van het opstellen van de begroting en jaarrekening. Kenmerken van fraude zijn:

1. Er is sprake van opzettelijk handelen;
2. Er wordt een misleidende voorstelling van zaken gegeven;
3. Er is een oogmerk economisch voordeel te behalen;
4. Er is een benadeelde;
5. Er is sprake van onrechtmatig en onwettig handelen.

Waar bij risicomanagement sprake is van het bewust maken van keuzes, is er bij het constateren van (mogelijke) fraude geen sprake van een keuze. Hier geldt een verplichting tot handelen door de overheid. Bewustwording van iedere medewerker is van belang om risico’s te signaleren en bespreekbaar te maken

2.4. Wettelijk kader

Het wettelijk kader van risicomanagement staat in de Gemeentewet, Wet dualisering gemeentebestuur, Besluit begroting en verantwoording (m.n. financiën), Awb (met name de algemene beginselen van behoorlijk bestuur) en AVG. Het wettelijk kader is uitgewerkt in de Financiële verordening gemeente Moerdijk.

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.

Portefeuillehouder

- Neemt deel aan de risico-inventarisatie bij majeure projecten, met name op strategisch niveau. Daarnaast vindt bespreking van risico's plaats in de overleggen met de portefeuillehouder.

Gemeentesecretaris

- Is ambtelijk eindverantwoordelijk voor risicomanagement inclusief het frauderisicomanagement.
- Fungeert als schakel tussen bestuur en organisatie, beoordeelt en bewaakt de integraliteit.
- Is eindverantwoordelijk voor het realiseren van overeengekomen te behalen doelen, het monitoren van risicoprofielen en het rapporteren aan het college over belangrijke risico's die zich kunnen voordoen dan wel zich hebben voorgedaan.
- Zorgt er samen met de domeinregisseurs en teamleiders voor dat er een cultuur is, waarin het vanzelfsprekend is om aan risicomanagement te doen.
- Is bij fraude leidend bij een onderzoek.
- Is verantwoordelijk om maatregelen te treffen ter voorkoming van fraude.
- Informeert het college over vermoeden van fraude.

Domeinregisseurs

- Zorgen er samen met de gemeentesecretaris en teamleiders voor dat er een cultuur is, waarin het vanzelfsprekend is om aan risicomanagement te doen.
- Inventariseren, beoordelen en bewaken van met name de strategische risico's en hierover adviseren richting secretaris en college van B&W.

Teamleiders

- Zijn verantwoordelijk voor het identificeren, analyseren en beoordelen van (tactische en operationele) risico's, het implementeren van beheersmaatregelen voor het daadwerkelijk beheersen van deze risico's en het hierover rapporteren.
- Stimuleren het risicobewustzijn van hun medewerkers en zorgen ervoor dat medewerkers over voldoende kennis beschikken om risico's te onderkennen.

- 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.

4. Ambitie

Zoals al in de inleiding aangegeven, is onze ambitie breder dan sec het organisatie-breed toepassen van integraal risicomanagement. Onze ambitie is immers om binnen een termijn van 5 jaar te komen tot een gemeentebrede kwaliteitszorg, waarbij sprake is van intrinsieke aandacht voor het continue verbeteren van onze diensten en producten en de onderliggende (werk)processen. Bij kwaliteitszorg staat immers het behalen van (gewenste) resultaten op een doelmatige en efficiënte wijze centraal. Hierbij gaat het vooral om de relatie tussen de eigen doelen en ambities en de borging hiervan in beleid en processen. Kwaliteitszorg is concreet het geheel aan maatregelen en gedrag gericht op (het aansturen van) verbetering van, en aandacht voor, de kwaliteit van de geleverde diensten en/of producten. Een belangrijk fundament voor kwaliteitszorg is integraal risicomanagement, omdat hiermee de organisatie beter in staat gesteld wordt om gemeentelijke doelen te realiseren. In lijn van onze ambitie stellen wij ons ten doel dat het uitoefenen van kwaliteitszorg binnen alle geledingen van de organisatie een vanzelfsprekendheid is en het risicodenken als het ware opgenomen is in het ieders DNA.

5. Waar staan we met integraal risicomanagement?

De afgelopen jaren hebben in het teken gestaan van het doorvoeren van diverse maat-regelen gericht op het beter in beeld brengen én beheersen van risico's (en daardoor ook kansen!) bij het realiseren van onze doelen. Zo is er bijvoorbeeld binnen de ambtelijke organisatie in het kader van de budgetcyclus meer (gestructureerde) aandacht voor het leveren van een beter en completer inzicht in zowel de risico’s als de mogelijke beheersmaatregelen. Deze aandacht wordt met name zichtbaar in de raadsprogramma’s en in de paragraaf weerstandvermogen en risicobeheersing.

Basis voor een beter inzicht in risico’s zijn de talrijke adviesnota’s die aan het college en de raad worden aangeboden. Het in 2020 verrichte 213a-onderzoek naar de kwaliteit van risicobeschrijving in raads- en collegevoorstellen heeft opgeleverd dat eerder doorgevoerde verbeteringen nog niet het gewenste effect hebben opgeleverd.

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.

Het komende jaar, 2022, zal dan ook vooral benut worden om per geleding de basis en behoeften m.b.t. integraal risicomanagement in beeld te brengen en op basis hiervan een concreet, realistisch en op maat gesneden uitvoeringsprogramma op te stellen. Hierbij gaat de voorkeur uit naar verbeteracties die ingebed kunnen worden in al in gang gezette ontwikkeltrajecten per geleding.

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 beheersmaat-regel 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.

Bijlage 2. Methode kwantificeren risico's

Als definitie van **risico** verstaan wij: de kans, dat er een gebeurtenis voordoet met een effect op het behalen van de doelstellingen. Ofwel Risico= Kans x gevolg.
Bij de risico-inventarisatie en -beoordeling wordt gebruik gemaakt worden van de zogenaamde klassescore (vijfpuntenschaal). De risico's worden gekwantificeerd door de kans x de ernst (K x E = risicoscore).

Kans	**Score**
1 x per jaar of >	5
1 x per 1-2 jaar	4
1 x per 2-5 jaar	3
1 x per 5-10 jaar	2
< of 1 x per 10 jaar	1

Ernst uitgedrukt in geld	**Score**
x < 10.000	1
10.000 < x < 100.000	2
100.000 < x < 500.000	3
500.000 < x < 1.000.000	4
X > 1.000.000	5