

Datum
8 november 2016
Versie
1.0
Auteur(s)
Erwin Lelieveld
Status
concept 1.0

Nota herziening risicomanagementbeleid Stichtse Vecht

Inhoudsopgave

1 Inleiding.....	3
2 Context herziening	4
3 Aanpassing uitgangspunten.....	4
4 Overige aanbevelingen	7
5 Taken en rollen binnen het risicomanagement	8
6 Benodigde en beschikbare weerstandscapaciteit.....	8
7 Overige aspecten.....	9

1 Inleiding

Het risicomanagementbeleid van de gemeente Stichtse Vecht is in 2012 opgesteld en begin 2013 door de raad vastgesteld. In de nota die aan het beleid ten grondslag ligt, is in het evalueren van het beleid voorzien.

In 2016 is door een student van de Hogeschool van Amsterdam (onderzoeker) onderzoek gedaan naar het risicomanagementbeleid binnen de gemeente Stichtse Vecht in vergelijking met twee andere gemeenten en een woningcorporatie. Uit het onderzoek kwam naar voren dat het risicomanagementbeleid van de gemeente pragmatisch en gedegen is opgezet. De onderzoeker doet in het opgestelde rapport onderstaande aanbevelingen om het risicomanagement van de gemeente op een hoger plan te brengen.

De accountant volgt de ontwikkeling van de organisatie op dit gebied nauwlettend evenals de toezichthouder. Naarmate het beleid actueler is, is er minder aanleiding tot het geven van extra aandacht aan het onderwerp in de paragraaf Weerstandsvermogen.

Aanbevelingen

- Draagvlak vergroten (gesprekken)
Vergroot het draagvlak binnen de organisatie door het geven van steun aan de medewerkers/teams die zich bezig houden met het risicomanagement proces.
- Doelstellingen vieren
Vier de successen van doelstellingen die tot stand zijn gekomen door een juiste inventarisatie en beoordeling van risico's. Daardoor ziet de organisatie de toegevoegde waarde van het risicomanagement.
- Applicatiebeheerder NARIS
Verbeter het applicatiebeheer en gebruik NARIS als hulp en niet als fundament voor risicomanagement, waardoor analyses en resultaten zuiverder tot stand komen.
- Controller of risicomanager
Binnen de gemeente Stichtse Vecht is risicomanagement op medewerkersniveau belegd. Maak de Concerncontroller of risicomanager verantwoordelijk voor het risicomanagement, dat helpt bij het herstructureren ervan.
- Projectrapportages/projectplannen
Door gebruik te maken van tussenrapportages bij projecten blijven de risico's bespreekbaar en in kaart. Ook blijven de beheersmaatregelen onder de aandacht.
- Efficiency en effectiviteit
Door de effecten van de beheersmaatregelen periodiek te evalueren (monitoren en hiervan dossiers op te bouwen, wordt er geleerd.
- Studie/scholing
Door te zorgen voor specifieke scholing voor risicomanagement blijft het risicomanagement zich ontwikkelen.

In deze nota wordt ingegaan op de wijze waarop Stichtse Vecht omgaat met de aanbevelingen.

2 Context herziening

De druk op overheden om zowel de dienstverlening als de bedrijfsvoering op orde te brengen en te houden neemt toe. Daardoor neemt de aandacht voor deze onderwerpen eveneens toe. Eén van de aspecten die hierbij een rol speelt is de wijze waarop een organisatie omgaat met risico's. De mate waarin de organisatie zich bewust is van risico's (het risicobewustzijn), de wijze waarop de organisatie daar naar handelt (beheersmaatregelen) en de wil om te leren van de effecten van eerder genomen maatregelen (lerend vermogen) is mede bepalend of en in welke mate de organisatie 'in control' en toekomstbestendig is.

3 Aanpassing uitgangspunten

Op enkele punten kan het risicomanagementbeleid verder worden vereenvoudigd en de uitvoering ervan meer in dialoog plaatsvinden. Dit verhoogd het draagvlak en daardoor neemt het risicobewustzijn van de organisatie verder toe.

Figuur 1: Aanpassing uitgangspunten

Omschrijving	Nota 2012	Voorstel nieuw
Wat is een risico?	Een risico is een kans op een niet te voorspellen gebeurtenis, die een nadelig effect kan hebben op de organisatie, de doelen die zijn gesteld of de financiële positie van de gemeente.	Een risico is een onzekere gebeurtenis die een effect kan hebben op het behalen van de doelstellingen van de gemeente.
Wat is risicomanagement?	Risicomanagement is het continue proces van risico's identificeren en kwantificeren, het ontwikkelen van maatregelen om risico's te beheersen, de naleving van de getroffen maatregelen en het toezien hierop alsmede het regelmatig actualiseren van risico's en de bijbehorende risicobeheersing.	Risicomanagement is een procesmatige aanpak op basis van een geformuleerd risicobeleid met als doel de organisatie: <ul style="list-style-type: none"> - in staat te stellen om risico's te benoemen; - bewust te maken van de kans en impact ervan; - beheersmaatregelen te laten treffen; - er over te laten rapporteren en verantwoording af te leggen; - ervan te laten leren.
Risicomanagementmodel	Gebaseerd op de kwaliteitscirkel van Deming (plan-do-check-act).	Gebaseerd op dialoog, ondersteund door een gestructureerde aanpak.

Risicomanagementmodel

De dialoog over risico's moet bijdragen aan het creëren van een open, lerende en zichzelf verbeterende organisatie. Een organisatie waarin risico's nemen onderdeel is van de bedrijfsvoering, risico's op een transparante wijze worden afgewogen en oplossingen worden bedacht om risico's te beperken op basis van daarvoor bestaande mogelijkheden. Ondanks het gesprek over risicobeheersing kan het hanteren van een model (eveneens gebaseerd op de Deming regelkring plan-do-check-act) ertoe bijdragen dat op een gestructureerde wijze te doen. Wij stellen voor om het volgende model te hanteren.

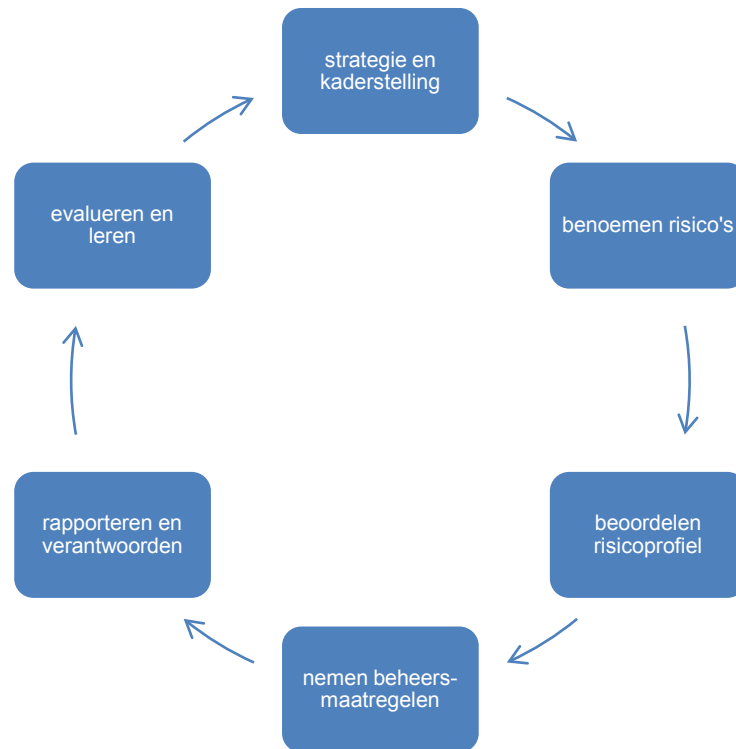
Nota herziening risicomanagementbeleid Stichtse Veicht:

8 november 2016

Erwin Lelieveld

concept
1.0

Figuur 2: Risicomanagementmodel



Stap 1. Strategie en kaderstelling

De strategie en kaderstelling zijn de 'spelregels' waarbinnen het risicomanagement functioneert. Periodiek worden, op basis van de artikel 212-verordening Gemeentewet, de strategie en kaders van het risicobeleid bijgesteld. Binnen de door de gemeenteraad vastgestelde strategie en kaders mogen het college van B&W en management team (B&W/MT) werken.

Stap 2. Benoemen risico's

In deze stap van het proces wordt de organisatie bewust gemaakt om signalen op te vangen die mogelijk van invloed kunnen zijn op het behalen van de doelstellingen van de gemeente. Dit gebeurt onder andere door: benadering van beleidsmedewerkers, interactieve werkvormen, scrumsessies en ook bij het leanen van werkprocessen en klantreizen. De signalen van mogelijk nieuwe risico's komen zowel van binnen als van buiten de organisatie, bijvoorbeeld vanuit verbonden partijen, de VNG of de media. Ook kennen de formats voor college- en raadsvoorstellen een paragraaf waarin de risico's die met het voorstel samenhangen benoemd worden. Door deze signalen vanuit verschillende invalshoeken te belichten komt er een zo goed mogelijke risico-identificatie tot stand.

Stap 3. Beoordelen risicoprofiel

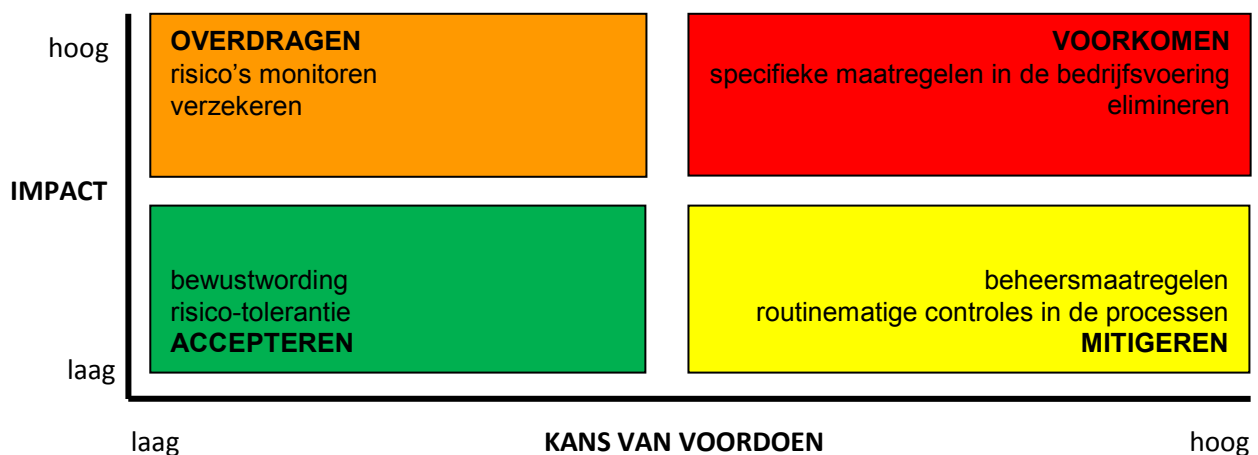
Nadat de risico's zijn geïdentificeerd, is het zaak om de kans dat risico's zich voordoen en de impact daarvan op de doelstellingen in te schatten. Het inschatten van waarschijnlijkheid, omvang en het benomen van de oorzaak van risico's is van wezenlijk belang voor het definiëren van een adequate beheersmaatregel.

Stap 4. Nemen beheersmaatregelen

Nadat het risicoprofiel is beoordeeld wordt er afgewogen of er wel of geen beheersmaatregelen genomen gaan worden. Bij deze afweging wordt gebruik gemaakt van onderstaande matrix. Per risico wordt op basis van impact en de kans dat een risico zich voordoet nagegaan welke actie volgt. Hierbij kan gedacht worden aan: het risico vermijden, verminderen of te accepteren dan wel over te dragen aan een andere partij (verzekeraar, aannemer, ontwikkelaar, etc.). Wat is het effect van niets doen?/accepteren?/ verzekeren?/ voorkomen?/of het treffen van beheersmaatregelen? Het vinden van een juiste balans tussen risico's nemen en beheersen (bijvoorbeeld in termen van kosten versus omvang van het risico) maakt daar eveneens onderdeel van uit.

Zodra er wordt gekozen om beheersmaatregelen te treffen heeft dit als doel de gevolgen van risico's te beheersen, door middel van de gekozen acties. Beheersmaatregelen kunnen worden onderscheiden in hard controls en soft controls. De hard controls zijn te definiëren als meetbare afspraken en richtlijnen waarvan wordt gecontroleerd of deze nageleefd zijn. De uitkomsten van deze controls zijn objectief, omdat het afgesproken spelregels binnen een organisatie zijn. Soft controls zijn te definiëren als maatregelen die van invloed zijn op bijvoorbeeld motivatie, loyaliteit, integriteit, inspiratie en normen en waarden van medewerkers.

Figuur 3: **Beheersmaatregelen**



Stap 5. Rapporteren en verantwoorden

Gedurende het jaar leggen B&W/MT op verschillende momenten verantwoording af over de resultaten van het gevoerde beleid. Het ligt voor de hand om de rapportagemomenten over risico's parallel te laten lopen aan de P&C cyclus. Hierbij wordt aangegeven welke doelen zijn behaald, welke niet en waarom. Het antwoord op het waarom kan worden gebruikt voor nieuwe kaderstelling en strategie.

Ook het risico zelf is een invalshoek van rapportage: welke risico's hebben zich voorgedaan, wat is de effectiviteit van de beheersmaatregelen en wat kunnen we daarvan leren?

Stap 6. Evalueren en leren

De verantwoording van de resultaten van het gevoerde beleid wordt gebruikt als feedback voor de organisatie en de gemeenteraad. Dit vormt de laatste stap uit het risicomanagement proces. De centrale gedachte bij de evaluatie is dat er 'lessen uit het verleden' worden getrokken. Dit kan zowel in de vorm van verbeteracties als in de vorm van het vieren van successen. Feitelijk resulteert dit in

de continue verbetering van het systeem en de methodiek van risicomanagement: het is nooit af, zeker gezien het feit dat omstandigheden continu veranderen.

De implementatie en volledige uitvoering van het herziene risicomanagement model, inclusief de evaluatie en het leren, gaat bijdragen aan het verder verbeteren van het risicobewustzijn van de organisatie. Hierdoor kan het risicomanagement op een hoger plan worden gebracht.

4 Overige aanbevelingen

Naast de aanbevelingen over draagvlak, risicobewustzijn, leren van het verleden en vieren van successen, komt de onderzoeker ook met aanbevelingen over de organisatorische inbedding, het instrumentarium (applicatie Naris) en scholing.

Organisatorische inbedding

De letterlijke tekst van de aanbeveling luidt:

“Binnen de gemeente Stichtse Vecht is risicomanagement belegd binnen de concernstaf. Dit is ook het geval bij de gemeente Gouda. Dit hoeft geen mankement te zijn. Binnen de concernstaf van de gemeente Gouda heeft de desbetreffende persoon zich verdiept en scholing gevolgd met betrekking tot het risicomanagement en vindt risicobeheer een interessant onderwerp, waardoor hij beleving in het werk heeft. Op basis hiervan kan hij de medewerkers binnen de organisatie aansturen op basis van zijn adviserende, controlerende en coördinerende kwaliteiten. Bij de gemeente Stichtse Vecht ligt de prioriteit van de ‘eindverantwoordelijke’ niet bij risicomanagement en dat is ook bekend. Een andere persoon verantwoordelijk maken zou kunnen helpen bij het herstructureren van het risicomanagement. Beleggen bij meerdere personen is ook een mogelijkheid. Een aparte afdeling inrichten zoals bijvoorbeeld de gemeente Arnhem kan ook uitkomst bieden. Hierdoor wordt risicomanagement niet als bijzaak gezien, maar als een volwaardig onderwerp binnen de organisatie”.

Invulling aanbevelingen

Organisatorische inbedding

Vanaf 1 september jongstleden is uit de bestaande formatie een interne Auditor aangesteld die de verantwoordelijkheid voor het risicomanagement op zich neemt. De Auditor wordt bijgestaan door een financieel strategisch adviseur die tevens het applicatiebeheer van Naris verzorgt. Hiermee is aan de kern van de aanbeveling voldaan. De werkzaamheden zijn belegd bij medewerkers die de werkzaamheden dedicated uitvoeren. Het inrichten van een aparte afdeling zoals in Arnhem lijkt voorbij te gaan aan de schaalomvang van Stichtse Vecht en het gewicht van dit onderwerp voor de gemeente.

Applicatiebeheer

De nieuwe applicatiebeheerder heeft contact gezocht met de leverancier om ingewijd te raken in de mogelijkheden van het systeem. Daarnaast is afgesproken dat de eerder in het systeem geplaatste risico's komend jaar, voor het opstellen van de Programmabegroting 2018 volledig zijn gescreend.

Opleiding

De financieel strategisch adviseur heeft in de opleiding tot RC voldoende basis voor het adequaat uitvoeren van het risicomanagement. Desondanks is het wenselijk en raadzaam om deze kennis actueel te houden. Voor wat betreft de specifieke scholing voor risicomanagement breder in de organisatie zal worden gezocht naar een passende oplossing.

Overige opmerkingen aanbevelingen

De onderzoeker heeft in het kader van zijn studie de gemeente Stichtse Vecht vergeleken met de gemeenten Gouda en Arnhem, alsmede met een woningcorporatie, de Alliantie. De onderzoeker heeft (terecht) geconstateerd dat in vergelijking met deze organisaties de uitvoering van het in 2012 formuleerde risicomanagementbeleid in de gemeente Stichtse Vecht iets op de achtergrond is geraakt. Dit is te verklaren omdat ten tijde van het onderzoek de coördinatie van het risicomanagement functie tijdelijk was belegd. Deze tijdelijke situatie klinkt in het rapport (te) zwaar door waardoor er een onjuist beeld is ontstaan. Het betrekken van mogelijke risico bij de managementgesprekken en bij de opbouw van de P&C producten heeft, evenals in voorgaande jaren, onverminderd plaatsgevonden.

5 Taken en rollen binnen het risicomanagement

Noch de maatschappelijke ontwikkelingen, noch de door de onderzoeker uitgedragen aanbevelingen wijzigen de taakverdeling zoals in de oorspronkelijke Nota is aangegeven. Voor de goede orde geven we de taakverdeling volgens de nota van 2012 onderstaand weer.

De gemeenteraad stelt de kaders, college voert het beleid uit binnen de gestelde kaders. De raad controleert vervolgens in hoeverre de uitvoering van het beleid door het college binnen de vastgestelde kaders heeft plaatsgevonden en of hierin voldoende rekening is gehouden met de aanwezige risico's. De gemeenteraad heeft derhalve een controlerende, kaderstellende (deze nota), toetsende en toezichhoudende rol. Het college informeert de raad over het risicomanagement via P&C-producten. Hierbij wordt over risico's gerapporteerd, rekening houdend met geheimhouding en risico's die onder de rechter zijn.

Het college van burgemeester en wethouders is bestuurlijk verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering van de gemeente Stichtse Vecht en daarmee voor al haar beleid en bijkomende risico's. Het college zorgt ervoor dat de doelstellingen van risicomanagement worden bereikt. Hiertoe gaat het college bij elk voorstel na wat de belangrijkste risico's zijn en rapporteert dit aan de raad, zodat deze op de hoogte is van de risico's die het realiseren van de beleidsdoelstellingen in de weg kunnen staan. Het college stelt (eventueel via de raad, indien er bijvoorbeeld middelen beschikbaar gesteld moeten worden) vast welke beheersmaatregelen worden genomen en eventueel welk budget daar voor nodig is.

De directie is, als hoofd van de ambtelijke organisatie, op dit punt organisatorisch eindverantwoordelijke. De managers zijn integraal verantwoordelijk.

6 Benodigde en beschikbare weerstandscapaciteit

In de zowel de Programmabegroting als de Jaarrekening wordt de verplicht voorgeschreven paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing opgenomen. In deze paragraaf wordt enerzijds het risicoprofiel weergegeven met de top 5 van belangrijkste risico's en anderzijds het beschikbare weerstandsvermogen. Het weerstandsvermogen geeft aan over welke middelen de gemeente moet beschikken om de kosten op te vangen die optreden als risico's zich voordoen.

Dit weerstandsvermogen wordt ook wel aangeduid als weerstandscapaciteit. De confrontatie van de benodigde weerstandscapaciteit met de beschikbare weerstandscapaciteit geeft inzicht in hoe de vrij beschikbare middelen zich verhouden tot de eventuele risico's die kunnen optreden, dit is de ratio weerstandsvermogen.

$$\text{Ratio weerstandsvermogen} = \frac{\text{Beschikbare weerstandscapaciteit}}{\text{Benodigde weerstandscapaciteit}}$$

Voor de normering van het weerstandsvermogen wordt de algemeen aanvaardbare norm van het Nederlands Adviesbureau voor Risicomanagement (NAR) gebruikt. De tabel die bij deze normering hoort wordt hieronder getoond.

Figuur 4 Normering van het weerstandsvermogen

Klasse	Ratio weerstandsvermogen	Interpretatie
A	>2	Uitstekend
B	1,4 tot 2,0	Ruim voldoende
C	1,0 tot 1,4	Voldoende
D	0,8 tot 1,0	Matig
E	0,6 tot 0,8	Onvoldoende
F	>0,6	Ruim onvoldoende

(Gebaseerd op de gegevens van NAR, 2016)

De ratio weerstandsvermogen is in 2013 door de raad van de gemeente Stichtse Vecht bij amendement als volgt vastgesteld: Een weerstandsratio van 1,0 als minimum te hanteren en te streven naar een weerstandsratio tussen 1,4 en 2 (ruim voldoende).

Met een ratio van 2,07 in de Programmabegroting 2017) behoort de gemeente Stichtse Vecht tot de categorie ruim voldoende. Op dit moment is er geen aanleiding om de ratio of het weerstandsvermogen bij te stellen.

Overigens is zijn de percentages ratio weerstandsvermogen van de gemeenten waarmee de onderzoeker Stichtse Vecht heeft vergeleken aanmerkelijk lager: Gouda 0,62, Arnhem, 0,95. Dit is mogelijk één van de oorzaken voor de extra aandacht voor dit onderwerp van deze gemeenten voor dit onderwerp.

7 Overige aspecten

In de Auditcommissie van 23 november 2016 is de herziening van het risicomanagementbeleid besproken.