

## SAMENVATTING EINDRAPPORT RISICOMANAGEMENT

De rekenkamercommissies van Wormerland en Oostzaan hebben onderzocht of de opzet (het beleidskader), en de werking (de borging in de organisatie), van risicomanagement efficiënt en effectief is.

Om deze vraag te kunnen beantwoorden is als referentie een breed normenkader samengesteld. Dit kader bestaat uit vijf onderdelen die weer in 23 aspecten uiteenvallen:

1. vier deelaspecten van beleid
2. vier deelaspecten van inrichting
3. zes deelaspecten van uitvoering
4. vier deelaspecten van controle en rapportage
5. vijf deelaspecten van risicobewustzijn (cultuur)

Op grond van de bestudering van documenten en het afnemen van interviews komen de onderzoekers voor Wormerland tot de volgende conclusies:

1. De kwaliteit van het beleidskader is onvoldoende. De nota strategisch risicomanagement uit 2013 is opgesteld door een trainee en de organisatie is onvoldoende betrokken geweest. Er is geen draagvlak en de nota wordt onvoldoende gebruikt.
2. Risicomanagement is matig geborgd in de organisatie. De interpretatie van risico-eigenaarschap is verschillend en het huidige risicoregistratiesysteem Pepperflow bevat geen integraal overzicht van alle risico's.
3. Heeft risicomanagement effect gehad?  
 Voor wat betreft effecten op de uitvoering (A):  
 Risicomanagement is in de P&C cyclus opgenomen. De weergave van risico's is verspreid over managementrapportages weergegeven, er is geen integraal overzicht. En er is geen mutatie-overzicht van risico's. Wel is risicomanagement qua inrichting, bewustzijn en (door)werking door de komst van de controller verbeterd, en het leeft daardoor ook meer in de organisatie.  
 Voor wat betreft effecten op de controle (B):  
 De controle op risicomanagement is matig. Onduidelijk is of de adviezen van de accountant zijn overgenomen. Er wordt met bruto in plaats van netto risico's gerekend. De raadsleden willen meer horen over niet financiële risico's. In de managementrapportages ontbreekt het opnemen van een kans op een risico.
4. Risicomanagement maakt over het algemeen geen deel uit van het bewustzijn. De communicatie met de raad over risico's is zwak. Worden risico's in besluitvorming voldoende benoemd? 'Nee' zeggen raadsleden, 'ja' zegt de organisatie. Ontwikkeling van risicomanagement door opleiding en cursussen wordt niet gestimuleerd.

### Het antwoord op de hoofdvraag luidt:

De opzet en werking van risicomanagement binnen de gemeente Wormerland is over het algemeen als onvoldoende efficiënt en daarnaast als matig tot onvoldoende effectief te beschouwen. De onvoldoende efficiency en de matige tot onvoldoende effectiviteit zijn niet bevorderlijk voor de kwaliteit van risicomanagement voor gemeente Wormerland. Er is wel een duidelijke groei te constateren in de kwaliteit van de rapportages en de borging in de P&C cyclus. De aanbevelingen uit het onderzoek van de Rekenkamercommissie kunnen binnen Gemeente Wormerland leiden tot een verbetering van de kwaliteit van en een toegevoegde waarde voor risicomanagement: het in control zijn in relatie tot de doelstellingen.

## 1. Aanbevelingen Wormerland

### Aanbevelingen aan de ambtelijke organisatie

1. Actualiseer de nota risicomangement (met risicotabellen) en betrek daar bestuur, management en medewerkers bij.
2. Neem in de te actualiseren Nota risicomangement een classificatieschema op voor financiële en niet-financiële risico's (denk aan imago, veiligheid etc.).
3. Bepaal in de nota wat strategische (bestuurlijk), tactische en operationele risico's zijn. Strategische risico's (financieel én niet-financieel) kunnen integraal worden gerapporteerd (in jaarrekeningen/ programmabegrotingen).
4. Geef in de nota duidelijk aan wat de relatie is tussen RM en de doelstelling(en) van de gemeente en geef aan hoe dat in de praktijk tot stand komt (in programmabegroting en jaarrekening).
5. Definieer in de Nota risicomangement wat risicoeigenaarschap inhoudt.
6. Actualiseer de norm voor het weerstandsvermogen in een beleidsnota.

### Borging

7. Implementeer een voldoende centraal werkend risicomangementsysteem. Dit kan in excel maar er zijn ook verschillende specifieke tools voor. In het risicomangementregistratiesysteem moet in elk geval aandacht besteed worden aan:
  - a. Het doel van het systeem.
  - b. De gebruikers.
  - c. De functionele eisen (vastleggen van risico's, mutaties, relaties met projecten, processen en afdelingen, koppelingen met documenten etc.).
  - d. Neem in het centraal werkend risicoregistratiesysteem minimaal de strategische risico's op (financieel én niet financieel) die bestuurlijk noodzakelijk geacht worden.
8. Stel een implementatieplan op voor RM. Neem hiern de aanbevelingen van de Rkc. in op geef ook de ambitie aan.
9. Benchmark: Ga bij andere gemeenten na hoe risicomangement is geborgd en leer van elkaar.

### Effect & Controle

1. Vermeld in alle managementrapportages (met name over de 3 D's) waarin risico's zijn opgenomen, de kanspercentage, maatregelen en effecten.
2. Gebruik dezelfde grondslagen voor de berekening van de benodigde weerstandscapaciteit in de jaarrekening en de programmabegroting zoals die zijn opgenomen in een geactualiseerde Nota risicomangement en de Nota weerstandsvermogen.
3. Neem in de jaarrekeningen en programmabegrotingen aanvullende informatie op (bijv. Poort van Wormer en de 3 D's), uitleg op waarom er twee reserves zijn, een algemene en een specifieke. Over het algemeen geldt: zorg voor voldoende toelichting.
4. Zorg voor een integraal overzicht van alle financiële en niet-financiële risico's. Bepaal: Wie houdt wat bij en waar? Gebruik hiervoor het risicoregistratiesysteem.
5. Vermeld in de paragraaf risicobeheersing en weerstandsvermogen (beknopt) de mutaties van de risico's.
6. Bepaal of voor andere processen en of afdelingen risico's moeten worden geïnventarieerd en geanalyseerd.

7. Neem voortaan netto i.p.v. bruto risico's (effecten na maatregelen) op in de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing.
8. Vermeld in de jaarrekening / programmabegroting ook niet-financiële risico's.
9. Onderzoek of alle adviezen van de accountant, die betrekking hebben op risicomanagement, daadwerkelijk zijn overgenomen.

### **Bewustwording**

10. Neem in alle relevante besluitvormingen naast financiële ook niet-financiële risico's op. Bespreek deze expliciet met de raad / college.
11. Neem de tijd voor het bespreken van risico's, zorg dat dit regelmatig op de agenda (raad, management en college) komt c.q. blijft.
12. Verzorg een presentatie aan de raad met daarin onder andere aandacht voor: hoe kijken we tegen risicomanagement aan?, wat zijn onze verantwoordelijkheden?, wat zijn onze ambities?, hoe is risicomanagement geborgd in de P&C cyclus en wat behelst de risicoparagraaf. Dit bevordert het bewustzijn bij de raad.
13. Faciliteer het volgen van aanvullende opleidingen, trainingen, workshops en/of voorlichtingen.

### **Aanbevelingen aan de gemeenteraad van Wormerland**

1. Laat u goed voorlichten over de ins en outs van het risicomanagementproces, P&C documenten, rollen en verantwoordelijkheden. Deze aanbeveling is bedoeld om het vertrouwen in het in control zijn te herstellen met behulp van risicomanagement.
2. Stel de geactualiseerde Nota strategisch risicomanagement vast. Kijk daar kritisch naar.
3. Zie toe dat in besluitvormingsdocumenten inzake complexe zaken zowel financiële als niet-financiële risico's zijn opgenomen.
4. Zorg dat risicomanagement een vast onderwerp is bij (complexe) besluitvorming in de raadsvergaderingen.
5. Lees de paragraaf risicobeheersing en weerstandsvermogen in de jaarrekening en programmabegroting goed door. Wees u er bewust van dat er een duidelijke relatie is tussen de risico's in de programma's en de paragraaf risicobeheersing en weerstandsvermogen. Kijk kritisch naar de opgenomen risico's en stel daar vragen over als dat nodig is.
6. Wees u er bewust van dat er een duidelijke relatie is tussen de risico's in de programma's en de paragraaf risicobeheersing en weerstandsvermogen.

Geef het college opdracht binnen drie maanden een plan van aanpak aan de raad te sturen over de opvolging van de aanbevelingen aan college en organisatie en na een jaar de uitvoering ervan met de raad te evalueren