Presentatie onderzoek risicomanagement gemeente Kerkrade

Rekenkamercommissie Kerkrade

Roel Lauwerier
Sterre van Dord

10 januari 2022

TwynstraGudde

Impact op morgen.

Vraag

Op welke wijze kan de raad zijn kaderstellende en controlerende rol op het gebied van risicomanagement bij (toekomstige) risicovolle ontwikkelingen versterken, op zowel financieel maar zeker ook op niet-financieel gebied?

Te onderzoeken aspecten

1. (Beleid)kaders risicomanagement
2. Implementatie en uitvoering van risicomanagement
3. Informatievoorziening en kaderstellende en controlerende rol raad
4. Lerend vermogen

• © TwynstraGudde

Aanpak



Resultaat Stap 1:

- Definitieve onderzoeksopzet, inclusief planning en werkafspraken
- Voorselectie van cases en documenten voor de documentenstudie
- Vastgesteld normenkader

Resultaat Stap 2:

- Eerste beknopte beantwoording van de onderzoeksvragen Goedgekeurde gespreksleidraad voor de interviews in stap 3

Resultaat Stap 3:

- Vervolledigd feitenbeeld
- Aanscherping van de beknopte beantwoording van de onderzoeksvragen

Resultaat Stap 4:

- Rapport met conclusies en aanbevelingen, vastgesteld na ambtelijk/bestuurlijk wederhoor

Resultaat Stap 5:

- Bespreking eindrapportage in raadscommissie waarna raad besluit kan nemen over het rapport

Casussen

1. Gemeenschapshuizenbeleid
2. Vie- Leven in Beweging

• © TwynstraGudde

Beleidskader risicomanagement

- De raad heeft **geen duidelijke beleidskaders vastgesteld** ten aanzien van risicomanagement, afgezien van de notitie weerstandsvermogen en risicobeheersing. De notitie richt zich vooral op risico's met financiële gevolgen en biedt weinig handvatten voor de praktische omgang met risico's.
- De **koppeling tussen risicomanagement en doelstellingen** wordt **niet expliciet** benoemd in de notitie weerstandsvermogen en is niet vastgelegd. Wel maken veel medewerkers de koppeling zelf impliciet.
- Onduidelijk is wat de gekozen '**middenpositie**' vereist van ambtelijke en bestuurlijke organisatie.
- **Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden** op gebied van risicomanagement zijn **niet expliciet** vastgelegd. Wel krijgen elementen van risicomanagement een plek in afzonderlijke functieprofielen.

→ *De raad heeft **geen** overkoepelende kaders vastgesteld op het gebied van **integraal risicomanagement**. In praktijk is niet voor alle betrokkenen helder wat de gekozen 'middenpositie' inhoudt.*

→ *Het risicomanagement is **decentraal** belegd. Doordat er geen integraal kader voor risicomanagement is, zijn taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden op gebied van risicomanagement niet expliciet vastgelegd.*

• © TwynstraGudde

Implementatie en uitvoering

- Door het ontbreken van een integraal beleidskader risicomanagement kan er niet conform opzet worden gehandeld. Er is veel **ruimte voor maatwerk**, voortvloeiend uit het uitgangspunt dat risicomanagement decentraal is belegd.
- De **kwaliteit** van de medewerkers en de expertise op het vlak van risicomanagement worden als **positief ervaren**.
- Er is **geen overkoepelend systeem** voor de vastlegging en monitoring van risico's.
- In het primaire proces is het **cyclische proces beperkt geborgd**. De aanpak van het risicomanagement is wat dat betreft **persoonsafhankelijk** en beperkt geborgd. Wel worden risico's twee keer per jaar beoordeeld ten behoeve van P&C documenten.

→ *Over het algemeen is sprake van **tevredenheid** over de huidige uitvoering van risicomanagement. Het onderliggende beeld is dat de juiste kennis en expertise in huis zijn om hier via de verschillende functieprofielen invulling aan te geven.*

→ *Het gebrek aan gedragen kaders en procesmatige afspraken over integraal risicomanagement maken de uitvoering **kwetsbaar**. Er wordt persoonsafhankelijk en variërend invulling wordt gegeven aan risicomanagement.*

→ *Er is op dit moment **geen centraal overzicht** waarin risico's overkoepelend worden bijgehouden. Op deze manier is het lastig om overzicht te houden.*

• © TwynstraGudde

Rol van de raad

- Afgezien van de kaders en het beleid rondom weerstandsvermogen, reserves en voorzieningen alsook informatievoorziening middels de P&C-cyclus, zijn er **geen overkoepelende afspraken over informatievoorziening** aan de gemeenteraad.
- Raadsleden zijn over het algemeen **tevreden** over hun eigen rolinvulling met betrekking tot hun **controlerende rol**. Daarbij plaatsen wij de kanttekening dat **beperkt invulling** is gegeven aan de **kaderstellende rol**.
- De raad heeft het gevoel over het algemeen **voldoende geïnformeerd** te worden. Met betrekking tot de **tijdigheid** van de informatievoorziening en de informatie over **niet-financiële risico's** ziet de raad verbeterpunten.

→ *De kaderstellende rol van de raad ten aanzien van risicomanagement is **beperkt** ingevuld.*
→ *De raad is over het algemeen **positief** gestemd over de uitvoering van het risicomanagement en de informatie die zij ontvangen over risico's.*
→ ***Niet-financiële risico's** verdienen echter verbetering mogelijk.*
→ *Er is behoefte aan **meer sturing door de raad**, in de vorm van heldere kaderstelling. Zo is behoefte aan duidelijkheid over de informatie die de raad nodig heeft.*

• © TwynstraGudde

Hoofdconclusies

- Het beleid ten aanzien van risicomanagement is vooral impliciet.
- Verantwoordelijkheden zijn decentraal belegd waardoor veel ruimte is voor maatwerk en individuele invulling.
- De inzet op eigen verantwoordelijkheid van medewerkers binnen de organisatie faciliteert en stimuleert het intrinsiek, uit eigen beweging, oppakken van risicomanagement.
- De keerzijde van deze benadering is dat de raad beperkt in positie is om aan de voorkant (kaderstellend) aan te geven wat hij wil en verwacht ten aanzien van risicomanagement.
- Overdracht van kennis is door beperkte vastlegging moeilijker, borging van goed risicomanagement en het daadwerkelijk mitigeren van risico's zijn moeilijk navolgbaar.
- Zonder algemene borging in de organisatie maakt dit het risicomanagement sterk persoonsafhankelijk en daardoor kwetsbaar.
- Doordat alleen in de notitie weerstandsvermogen en risicobeheersing in wordt gegaan op de overkoepelende visie op risicomanagement, is de eerste oriëntatie vooral financieel van aard.
- Het helpt medewerkers als door de raad meer richting wordt gegeven aan het risicomanagement; wat verwacht de raad en wanneer doet college/organisatie het goed.

• © TwynstraGudde

Aanbevelingen

Aanbeveling 1

Kies als raad expliciet voor het wel of niet bestendigen van de huidige aanpak van het risicomanagement.

Aanbeveling 2

Indien gekozen wordt voor nadere kaderstelling, draag als raad het college op om met een voorstel te komen voor heldere en herijkte kaders en een visie op het gebied van risicomanagement. Vraag als raad aan het college om ten behoeve van de nadere kaderstelling een gesprek te organiseren tussen raad en college over de visie en met name de betekenis en implicatie van de middenpositie die zij inneemt op het gebied van risicomanagement.

Aanbeveling 3

Geef als raad het college de opdracht de kaderstelling te implementeren en uit te voeren. Draag daarbij als raad het college op om de raad eenmaal per jaar, bij de jaarstukken, te informeren over de uitvoering van het risicomanagement.

Aanbeveling 4

Formuleer een gedeelde definitie van niet-financiële risico's en een werkwijze waardoor deze niet-financiële risico's inzichtelijk worden voor de raad.

Aanbeveling 5

Vraag als raad het college de wijze te standaardiseren en verbeteren waarop risicomanagement wordt verwerkt in nota’s en voorstellen alsook van de wijze waarop projectdossiers worden opgesteld en bijgehouden. Vraag aanvullend de continuïteit in risicomanagement, ook bij personele wisselingen, te versterken en de navolgbaarheid te verbeteren van de ontwikkeling van de risico’s en de beheersing daarvan. Laat je als raad periodiek informeren over de implementatie en uitvoering van deze door te voeren verbeteringen.

• © TwynstraGudde

TwynstraGudde adviseert overheid en bedrijfsleven op veel van de grote en urgente thema's van deze tijd. Denk aan veiligheid, diversiteit, digitale transformatie, mobiliteit, duurzaamheid, energie, financiën en gezondheid. We bieden onze opdrachtgevers unieke, werkbare oplossingen en brengen complexe projecten en programma's tot een goed einde. Iets creëren van blijvende waarde, daar gaan we voor. Daardoor hebben we een directe impact op (toekomstige) maatschappelijke en economische ontwikkelingen. En dus een grote impact op morgen.

Alle intellectuele eigendomsrechten met betrekking tot deze presentatie berusten bij TwynstraGudde. Niets uit deze presentatie mag worden verveelvoudigd of openbaar gemaakt zonder schriftelijke toestemming van TwynstraGudde.

TwynstraGudde

Impact op morgen.