Memo

Datum : Vrijdag 16 juli 2021

Aan : De gemeenteraad

Kopie aan :

Van : Wethouder Jan van Dellen

Betreft : Toezegging (ID 967)

Geachte Raadsleden,

Op 30 juni heb ik de toezegging gedaan bij de behandeling van de zienswijze 1e Bestuursrapportage 2021 en ontwerp- Meerjarenprogrammabegroting 2022-2025 van De Connectie een overzicht aan te leveren met betrekking tot de opgenomen risico's.
Met onderstaande tekst wordt aan deze toezegging voldaan.

Bij de behandeling van de zienswijze op de Meerjarenprogrammabegroting 2022-2025 (MJPB 2022-2025) in uw raden zijn door diversie fracties vragen gesteld over het risicoprofiel dat is opgenomen in de paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing. Deze vragen hadden voornamelijk betrekking op de wijze waarop sturing wordt gegeven aan deze risico's en wat dit betekent voor de toekomstige ontwikkeling van het risicoprofiel. Het bestuur heeft daarop besloten uw raden hier aanvullend over te informeren middels deze raadsbrief.

Algemeen
Voor een juiste interpretatie van het risicoprofiel, is het van belang om te weten in welke context deze moet worden gelezen én de wijze waarop het risicoprofiel tot stand komt. Het risicoprofiel, bestaande uit een inventarisatie van risico's, is van belang om te kunnen bepalen in welke mate de organisatie in staat is om met de beschikbare risicodekking (weerstandcapaciteit) op te kunnen vangen. Dit noemen we het weerstandsvermogen. Het bijzondere in deze situatie is dat De Connectie, als gemeenschappelijke regeling, niet over eigen weerstandscapaciteit beschikt. Dit is een keuze die de gemeenten hebben gemaakt bij de oprichting van De Connectie. De consequentie hiervan is dat de gemeenten zelf, naar rato van hun aandeel in De Connectie, weerstandscapaciteit moeten organiseren. Het is dus meer dan begrijpelijk dat u hier, als raad, vragen over stelt.

De beschreven risico's in de MJPB 2022-2025 zijn het resultaat van een proces van identificeren, kwalificeren en gekozen wijze van beheersing van risico's. Wat hiermee bedoeld wordt is dat er gekeken wordt naar de (mogelijke) bedreigingen die het behalen van de organisatie of haar doelstellingen in de weg staan. Hierbij wordt zowel aandacht besteed aan de kans dat een risico zich voordoet, als de mogelijke impact hiervan. Ook wordt de beheerstrategie bepaald. Dit resulteert in een overzicht met risico's en de bijbehorende risicoscore.

Dit overzicht, of risicoprofiel, is een momentopname. De stand van zaken op het peilmoment wordt weergegeven, waarbij rekening wordt gehouden met de gekozen beheerstrategie en hieruit volgende beheersmaatregelen. Dit is een statische weergave van een dynamisch speelveld. Het is dan ook van belang dat het hiervoor beschreven proces een periodiek karakter heeft. Jaarlijks wordt dit proces doorlopen om het risicoprofiel te actualiseren. Gedurende het jaar wordt daarnaast gemonitord of er

tussentijds significante afwijkingen, die bijstelling van het profiel of beheerstrategie vragen, zijn opgetreden.

In de MJPB 2022-2025 hebben wij de risicoscore van het voorgaande begrotingsjaar ook zichtbaar gemaakt, zodat u de ontwikkeling hiervan kunt volgen. Het risicoprofiel wijzigt enerzijds door verandering in de omgevingsfactoren. Denkt u bijvoorbeeld aan toenemende bedreigingen op het gebied van informatiebeveiliging en privacy. Anderzijds worden er ook beheersmaatregelen getroffen om risico's terug te dringen. Dit is afhankelijk van de gekozen beheerstrategie. In het hiernavolgende nemen wij u op hoofdlijnen mee in de gekozen beheerstrategie per risico en wat onze verwachting is ten aanzien van het effect hiervan op de ontwikkeling van dit risico.

Beheerstrategie en verwachte ontwikkeling per risico

Nr.	Risico/ gebeurtenis
1a.	Er is onvoldoende veranderkracht binnen De Connectie voor de harmonisatie, standaardisatie en digitalisering van werkprocessen.
1b.	Kansen om te harmoniseren en te standaardiseren blijven onbenut, waarmee besparingspotentieel wordt misgelopen.
2.	Achterstanden in de kwaliteit van de overgekomen dienstverlening.
3.	De Connectie is afhankelijk van (duurdere) inhuur voor het continueren van de dienstverlening.
4.	Er wordt door de gemeenten in kwantitatieve en kwalitatieve zin, meer van De Connectie verwacht dan wat er op basis van de ingebrachte middelen kan worden geleverd.
5.	Door het ontbreken van een goed functionerende governance en onvoldoende aansluiting met de beleidscyclus van de gemeenten komt de opgave van De Connectie onder druk te staan.
6.	Het ontvlechten en uittreden van derden leidt tot een dalende volume-afname bij De Connectie.
7.	Totdat interventies in ICT geëffectueerd zijn, zijn de continuïteitsrisico's groot.
8.	Door de nieuwe eisen aan het werk van De Connectie ontstaan kwalitatieve personele fricties.
9.	Effecten coronacrisis.
10.	Cyberincidenten; de dreiging op het gebied van Informatieveiligheid en privacy neemt toe.

1a.
Dit risico spitst zich momenteel meer toe op het vermogen van de organisatie om antwoord te kunnen geven op veranderingen in zowel de omgevingsfactoren als de klantvraag. De verwachtingen zijn hoog, maar doen een aanzienlijk appèl op de organisatie. Hierdoor komen de geplande doelstellingen onder druk te staan. Dit vraagt om een heroriëntatie op doelstellingen en financiën waarmee deze in een beter evenwicht met elkaar worden gebracht. Hiertoe heeft het bestuur het initiatief genomen en zal de raden hier ook actief bij betrekken. De verwachting is dat hierdoor op termijn het risico verder kan worden teruggebracht. Desalniettemin blijven niet-beïnvloedbare omgevingsfactoren een risico vormen waar rekening mee gehouden moet worden.

1b.
Het harmoniseren en standaardiseren van de dienstverlening is belangrijk om de -financiële en inhoudelijke- doelstellingen van De Connectie te behalen. Het risico bestaat dat lokale vraagstukken en de lokale politiek boven deze doelen komen te staan. De Connectie houdt maximaal rekening met de huidige financiële druk die op de gemeentelijke begrotingen staat. Hierbij worden mogelijkheden om

processen efficiënter en/ of effectiever in te regelen niet onbenut gelaten. Voorbeeld hiervan is het initiatief tot het verbeteren van de (digitale) dienstverlening. Mede afhankelijk van de bereidheid van de gemeenten om over te gaan tot verdere harmonisatie en standaardisatie, zoals bijvoorbeeld in het applicatielandschap of in het formuleren van collectieve opdrachten, is de verwachting dat dit risico in de loop van de tijd naar beneden kan worden bijgesteld.

2.

Het risico bestaat dat er discussies ontstaan over kwalitatieve achterstanden doordat geen 'foto' kon worden gemaakt van de overgedragen dienstverlening bij de start van De Connectie. Er zijn aanvullende middelen beschikbaar gesteld voor achterstanden in de ICT-omgeving en bij Basisregistraties, die volop worden ingezet voor het wegwerken van deze achterstanden. Zodra de achterstanden daadwerkelijk zijn ingelopen en er geen nieuwe achterstanden worden geconstateerd, neemt dit risico significant af. Echter zien we nu een toenemende achterstand in de ontwikkeling van de bedrijfsvoering van De Connectie zelf. Voor het op niveau brengen en houden van de eigen bedrijfsvoering is De Connectie afhankelijk van het beschikbare kader. Rekening houdend met de financiële situatie van de gemeenten, doet De Connectie binnen dit kader het maximaal mogelijke.

3.

De afhankelijkheid van inhuur binnen De Connectie is een risico dat de afgelopen jaren in steeds mindere mate aan de orde is. Door het actief sturen op het invullen van formatie met eigen mensen, is het percentage inhuur de afgelopen jaren substantieel gedaald. Hierbij moet opgemerkt worden dat door het aanhouden van een flexibele schil, voor bijvoorbeeld de inzet van specialistische kennis of de inzet op specifieke projecten, er altijd in zeker mate zal gebruik zal worden gemaakt van inhuur. Ook houdt de afhankelijkheid van inhuur belangrijk verband met ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Ingeval De Connectie in staat is om het -nog bovengemiddeld hoge- ziekteverzuim nog verder terug te dringen, is de verwachting niettemin dat de voornoemde trend zich doorzet en dit risico zal afnemen.

4.

Doordat de verwachtingen van de gemeenten (in kwalitatieve en kwantitatieve zin) hoger liggen dan De Connectie op basis van het beschikbaar gestelde kader kan leveren ontstaat er een risico. Hiertoe is besloten om de systematiek rondom het afsluiten van maat- en meerwerk te verbeteren. Daarnaast is bij de MJPB 2022-2025 voorgesteld om de compensatie van autonome prijsontwikkelingen te herzien. Hiermee worden deze voorspelbaarder voor de gemeenten en zekerder voor De Connectie. Niettemin moet blijvend aandacht worden besteed aan het risico dat autonome ontwikkelingen niet worden door vertaald naar de bedrijfsvoering. Dit risico is inherent aan het op afstand organiseren van de bedrijfsvoering. Hier zullen nieuwe mechanismen voor moeten worden ontwikkeld. Het bestuur ziet dit als onderdeel van de door te voeren verbeteringen in de governance. Hier zal De Connectie samen met de gemeenten een andere invulling aan moeten geven om dit risico verder af te kunnen bouwen.

5.

Er is nog steeds behoefte aan meer proactieve strategische en tactische sturing vanuit het collectief opdrachtgeverschap van de gemeenten. Dit is een lastige opgave gebleken, ondanks de inspanningen die zijn geleverd om hier verbetering in aan te brengen. Steeds manifester wordt dat de beleidscyclus van De Connectie onvoldoende aansluit bij die van de gemeenten. Er is een toenemende noodzaak om de bestuurlijke cycli beter op elkaar aan te laten sluiten, niet alleen planningstechnisch, maar vooral ook inhoudelijk. Een fundamenteel vernieuwde werkwijze moet ervoor zorgen dat de perspectiefnota (lees: eerste bestuursrapportage) en de begroting van De Connectie meer volgend worden aan de perspectiefnota's en begrotingen van de gemeenten als eigenaren en opdrachtgevers. Voor het terugdringen van dit risico is de afhankelijkheid van omgevingsfactoren minder groot, maar vraagt dit

vooral iets van de intergemeentelijke afstemming, in dit geval specifiek bij de totstandkoming van het beleid.

6.
Het afschalen van dienstverlening aan derden leidt tot dalende volume-afname bij De Connectie. Gevolg hiervan is een herverdeling van de overhead; de structurele kostencomponent wordt relatief hoger. Deze stijging werkt door in de integrale kostprijs per af te nemen product voor de deelnemende gemeenten en met name voor de gemeente die deze dienstverlening heeft ingebracht in De Connectie. We zien inmiddels dat derden, mede ingegeven door de coronacrisis, de afname van werkplekken afschalen. Tegelijkertijd doen zich ook mogelijkheden voor om diensten te verlenen aan nieuwe samenwerkingspartners. Om het risico van (financiële) fluctuaties te verkleinen, is het van belang om tot afspraken ten komen ten aanzien van uitbreiding en afschaling van dienstverlening aan derden. Enerzijds vraagt dit om een tactisch/ operationeel afwegingskader, maar anderzijds vooral ook om een strategische visie van de opdrachtgevers/ eigenaren op de positie van De Connectie in de regio. Voorgaande maakt deel uit van de heroriëntatie waartoe het bestuur heeft besloten.

7.
De continuïteitsrisico's binnen de ICT omgeving waren aanzienlijk, zo is gebleken uit diverse onafhankelijke onderzoeken. Vanaf 2019 zijn aanvullende middelen beschikbaar gesteld om de benodigde interventies uit te voeren. Het uitvoeren van dergelijke interventies kost tijd. Hierdoor zijn de continuïteitsrisico's verminderd, maar nog niet volledig weggenomen. De verwachting is dat naarmate de ingezette projecten worden afgerond, het risico nog verder zal afnemen. Echter, als gevolg van de toenemende afhankelijkheid en complexiteit van het digitale landschap zullen de hieraan verbonden risico's continue mee moeten worden gewogen.

8.
Het grootste deel van het personeelsbestand van De Connectie is één-op-één overgenomen van de deelnemende gemeenten. We zien frictie ontstaan tussen de beschikbare kennis, vaardigheden en competenties en de veranderende eisen aan het werk. Strategische personeelsplanning helpt om de juiste match tussen vraag naar en aanbod van arbeid te behouden, dusdanig dat er geen personeelstekorten ontstaan die impact hebben op de dienstverlening aan gemeenten. De verwachting is dat van een aantal van deze medewerkers afscheid genomen moet worden, al dan niet door begeleiding naar een functie buiten De Connectie. De kosten hiervan kunnen ten dele worden gedekt uit het nog beschikbare frictiebudget. Het overige deel van de kosten zal zoveel mogelijk worden opgevangen door het werk efficiënter te organiseren.

9.
De coronacrisis heeft, zoals in de hele maatschappij, een aantal ingrijpende veranderingen binnen De Connectie teweeg gebracht. Te denken valt aan het (faciliteren van) thuiswerken, sluiten van de bedrijfsrestaurants en het faciliteren van de versoepelde invorderingsacties en kwijtscheldingsverzoeken. Onzekerheid ten aanzien van het verloop van deze crisis leidt tot (financiële) risico's. Dit geldt ook voor de 'verborgen kosten' die deze crisis met zich mee brengt, bijvoorbeeld door het niet of later realiseren van geplande projecten en activiteiten. De Connectie registreert nauwgezet de meerkosten als gevolg van de coronacrisis en rapporteert hier hierover zodat hier, binnen de mogelijkheden, op kan worden bijgestuurd. Niettemin is de ontwikkeling van dit risico in belangrijke mate afhankelijk van die van de coronacrisis zelf.

10.
De dreiging op het gebied van informatiebeveiliging en privacy neem toe. De ervaring uit eerdere incidenten bij andere organisaties leert dat de impact fors is en de financiële afwikkeling van schade soms moeizaam kan verlopen. Dit leidt tot risico's ten aanzien van het herstel van vitale processen. De Connectie stuurt erop het risico op cyberincidenten zo laag mogelijk te houden door blijvend te investeren in informatieveiligheid. Niettemin heeft de VNG geadviseerd om een stroppenpot voor cyber/ informatieveiligheid-incidenten aan te houden. Op dit moment is regionaal nog niet besloten tot het aanleggen hiervan. Tot die tijd zal De Connectie dit risico zichtbaar maken in het risicoprofiel.

Het geheel van de beschreven risico's overziend zijn een aantal onderliggende bewegingen te onderscheiden.
De verwachting is dat de risico's waarbij de uitgeschreven bestuursopdracht bijdraagt aan de beheersing afnemen zodra deze opdracht gereed en geïmplementeerd is. Het betreft hier de risico's 1a, 4, 5 en 6.
Het risico rondom de coronacrisis neemt op redelijke termijn ook af, met het afnemen van de crisis vermindert tegelijkertijd de onzekerheid waar dit risico verband mee heeft.
Door de (financiële) onderlinge afhankelijkheid tussen De Connectie en de drie gemeenten vraagt het reduceren van de risico's rondom verder harmoniseren en standaardiseren als ook het inhalen van kwalitatieve achterstanden meer tijd. Hiervoor is onderlinge afstemming en prioritering nodig tussen de verschillende partijen. Dit betreft de risico's 1b en 2.
De risico's rondom de ICT en het digitale landschap blijven in deze snel veranderde en complexe omgeving relevant. Door het maken van beleidskeuzes en het investeren in deze middelen kunnen deze risico's worden verlaagd. Het geheel wegnemen hiervan is echter niet realistisch door het dynamische karakter van dit werkveld. Dit betreft de risico's 7 en 10.
Aan de personele kant zien we twee bewegingen in het risicoprofiel. Aan de ene kant is de verwachting dat, bij het succesvol terugbrengen van het ziekteverzuim, de afhankelijkheid van inhuur op redelijke termijn verlaagd wordt en hiermee tevens dit risico afneemt. Daartegenover blijft het risico rondom het personeelsbestand de komende periode aanwezig. Het is van belang dat met de veranderende eisen aan het werk de match tussen aanbod van en vraag naar arbeid in evenwicht blijft.

Voorgaande geeft het inzicht dat er soms belangrijke afhankelijkheden zijn als het gaat om een keuze in de beheerstrategie. Afhankelijkheden van omgevingsfactoren, waar doorgaans weinig invloed op kan worden uitgeoefend, maar ook afhankelijkheden binnen de samenwerking. Het bestuur zal de gemeenten dan ook nadrukkelijk betrekken bij het beheersen en verder terugdringen van de risico's die hiermee verband houden.