

**Verkenning naar het functioneren van risicomanagement in
de Gemeente Maassluis**

RAPPORT

INHOUDSOPGAVE

1	INLEIDING	4
1.1	Achtergrond en doelstelling	4
1.2	Werkwijze	5
1.3	Onderbouwing	5
2	KADERSTELLING	6
2.1	Risicomanagement kader	6
2.1.1.	ISO 31000	6
2.1.2.	Succesvolle doelbereiking	7
2.2	Wettelijk kader	8
3	INRICHTING	11
4	WERKING	13
4.1	Risicomanagement proces	15
4.2	Organisatie-ontwikkeling	16
4.3	Aanbevelingen om naar volgende volwassenheidsfase te groeien	17
5	RESULTAAT EN ROL VAN DE GEMEENTERAAD	19
6	VERDIEPING	20
6.1	Project De Kade	20
6.2	Informatieveiligheid	22
7	BIJLAGEN	24
7.1	Lijst met documenten	24
7.2	Overzicht geïnterviewden	25
7.3	Semigestructureerde vragenlijst interviews	26
7.4	Belangrijkste risico's uit interviews	28
7.5	Van Risico naar Succes	30
7.5.1.	Heldere doelen	30
7.5.2.	Juiste activiteiten	31
7.5.3.	Belangrijkste risico's	31

Management Samenvatting

De Rekenkamer Commissie van de gemeente Maassluis heeft een verkenning naar het functioneren van risicomanagement en de rol van de Raad uitgevoerd. Aanleiding hiervoor is dat de gemeente steeds meer met risico's te maken krijgt, onder andere door overheveling van taken van het Rijk. Risicomanagement wordt daarbij gezien als een instrument dat kan helpen de taken van de gemeente goed uit te voeren en helpt om de gemeentelijke doelen succesvol te realiseren door de 'showstoppers' te beheersen.

Het risicomanagement proces in Maassluis voldoet aan de wettelijke eisen en kaders (BBV). Dit proces is echter vooral gericht op financiële risico's. Uit de interviews bleek dat ook veel niet-financiële risico's als relevant worden gezien (bijlage 8.4), maar niet altijd staan vermeld. Hiervoor zouden risico's kunnen worden gekwantificeerd op 'impact op doelstelling'. De beheersing van de geïdentificeerde risico's is voor verbetering vatbaar, enerzijds door ervoor te zorgen dat alle risico's een eigenaar hebben, hetgeen nu niet het geval is, en anderzijds door maatregelen te benoemen en te implementeren.

Uit de verdiepingen (project De Kade en Informatieveiligheid) blijkt dat deze twee onderdelen een eigen benadering hebben van risicomanagement. Informatieveiligheid bijvoorbeeld heeft een heldere cyclus met een geïntegreerd risicomanagement proces, dat echter niet aansluit bij het gemeentebrede risicomanagementproces. Daardoor komt het overall risico van informatieveiligheid bijvoorbeeld niet in de top 10, waar het waarschijnlijk wel zou thuishoren. Door het ontbreken van de onderlinge samenhang tussen verschillende onderdelen ontbreekt op centraal niveau (Raad) het geïntegreerde overzicht om prioriteiten te kunnen bepalen en bij te sturen op de belangrijkste risico's.

Het debat in de Raad over doel, ambitie en bijbehorende risico's is lastig te voeren. Raadsleden krijgen in rapportages teveel risico-informatie waardoor ze lastig de relevante risico's eruit kunnen halen. Ook zijn de risico's vaak niet gekoppeld aan doelstellingen (die overigens ook niet altijd als helder worden gezien). Uiteindelijk is het de Raad die kaders moet aangeven hoeveel risico zij wil lopen om een bepaalde doelstelling te bereiken (risicobereidheid).

De systematiek van het weerstandsvermogen en hoe dit moet worden geïnterpreteerd was binnen de Raad voldoende bekend.

Het volwassenheidsniveau van de organisatie is aan de magere gemiddelde kant. Met name het niveau van kennis, toepassing en ervaring zijn voor verbetering vatbaar.

1 Inleiding

1.1 Achtergrond en doelstelling

Het doel van dit verkennende onderzoek is de kwaliteit van het huidige risicomanagement in kaart te brengen en te beoordelen welke rol de gemeenteraad met betrekking tot risicomanagement heeft. Hiermee wil de Rekenkamer Commissie (hierna afgekort RKC) inzicht geven in de mate waarin het risicomanagementsysteem functioneert en welke verbeteringen nodig en mogelijk zijn. Daarnaast wordt ook specifiek ingezoomd op de rol van de gemeenteraad en hoe zij risicomanagement beter kan benutten als instrument om meer succesvol de doelen te bereiken. De aanleiding om het risicomanagement te onderzoeken is onder andere ingegeven doordat de gemeente steeds meer risico loopt door toenemende overheveling van taken Rijksoverheid naar gemeente.

Centrale onderzoeksvraag

Hoe doelmatig en effectief is het risicomanagement binnen de gemeente Maassluis en welke verbeteringen zijn mogelijk, specifiek ten aanzien van de rol van de gemeenteraad?

Deelvragen

De RKC wil de centrale onderzoeksvraag graag onderzocht zien aan de hand van onderstaande 14 deelvragen. Hieraan zijn later nog de vragen 15-17 toegevoegd. De vragen zijn gerubriceerd naar thema.

Kaderstelling

1. Welke beleidsdoelstellingen stelde de gemeente vast m.b.t. het risicomanagement?
2. Is daarbij de mate van risicobereidheid vastgelegd?
3. Is vastgelegd welke informatie, zowel intern als extern, omtrent risicomanagement wordt verstrekt?

Inrichting

4. Heeft de gemeente een risicomanagementsysteem ingericht om relevante risico's te beheersen?
5. Zijn in dat systeem van risicomanagement aanpak, rollen, taken en verantwoordelijkheden helder vastgelegd?
6. Sluit het systeem van risicomanagement aan op het vastgestelde beleid omtrent risicomanagement?

Werking

7. Hoe is het risicomanagement in de organisatie in de praktijk ingeregeld (governance)?
8. Worden rollen, taken en verantwoordelijkheden conform opzet uitgevoerd?
9. Is risicomanagement een onderdeel van het bewustzijn van de organisatie?
10. Is er sprake van een adequate wijze van informatievastlegging en -voorziening?
11. Is bij risicomanagement sprake van de PDCA-cyclus: beheersmaatregelen worden geïnventariseerd, geïmplementeerd, getoetst op werking, bijgestuurd en verantwoord.
12. Is er daarmee overkoepelend sprake van een efficiënt proces zonder onnodige overlap en verspilling?

Resultaat en rol van de gemeenteraad

13. Speelt risicomanagement een rol bij besluitvorming en is daarmee sprake van effectiviteit van risicomanagement?
14. Kan de gemeenteraad in alle fasen van het risicomanagement zijn kaderstellende en controlerende rol goed invullen?

Aanvullende vragen die relevant kunnen zijn vanuit de context

15. In hoeverre is er zicht op risico's die zijn opgetreden en wordt er van geleerd om herhaling te voorkomen (en hoe wordt dit geborgd)
16. In hoeverre zijn risico's gerelateerd aan doelen en processen/projecten (mate van geïntegreerdheid in de organisatie) – specifieke aanvulling op vraag 7
17. Hoe verhouden de bepaling van het weerstandsvermogen en de inrichting van het risicomanagement zich tot elkaar? (efficiënte samenwerking of aparte benadering?)

1.2 Werkwijze

De onderzoeksvragen zijn vertaald naar een normenkader voor de 4 verschillende categorieën. Of er wordt voldaan aan een norm is onderzocht aan de hand van drie verschillende informatiebronnen:

1. Online volwassenheidsscan
2. Documentstudie
3. Interview

Per norm wordt met de kleuren groen, oranje en rood aangegeven in hoeverre aan de norm is voldaan.

Het onderzoek is grotendeels kwalitatief van aard en is gericht op het beoordelen van de huidige situatie en het adviseren over verbeteringen. Voor het project De Kade en voor Informatiebeveiliging is een verdiepende studie gedaan met documenten en interviews. Deze twee onderdelen worden apart in hoofdstuk 6 weergegeven.

In de hoofdstukken 2 tot en met 5 wordt de norm per categorie toegelicht en voorzien van een score.

In hoofdstuk 7 tenslotte worden de conclusies en aanbevelingen samengevat weergegeven.

1.3 Onderbouwing

Voor de uitvoering van het onderzoek is gebruik gemaakt van interviews, documenten en een online risicomanagement volwassenheidsscan.

Bijlage 1 (8.1) bevat een overzicht van alle documenten die zijn gebruikt.

De interviews zijn afgenomen aan de hand van een semigestructureerde vragenlijst (bijlage 3) die een leidraad voor vragen biedt, maar ook ruimte voor afwijking. De interviews zijn uitgewerkt in een verslag en teruggekoppeld aan de geïnterviewden. Bijlage 2 (8.2) bevat een overzicht van de geïnterviewden. Omdat de verslagen in verband met privacy alleen beschikbaar zijn voor de RKC worden de belangrijkste bevindingen geanonimiseerd en/of geaggregeerd in het rapport weergegeven en zijn bewust geen verslagen gemaakt van de interviews met de raadsleden omdat deze op gelijk niveau staan met de leden van de RKC. In bijlage 4 (8.4) worden de belangrijkste risico's weergegeven zoals die door de geïnterviewden worden gepercipieerd

Hierna zijn per toetselment de bevindingen uit het onderzoek weergegeven en waar relevant is een toelichting en advies opgenomen.

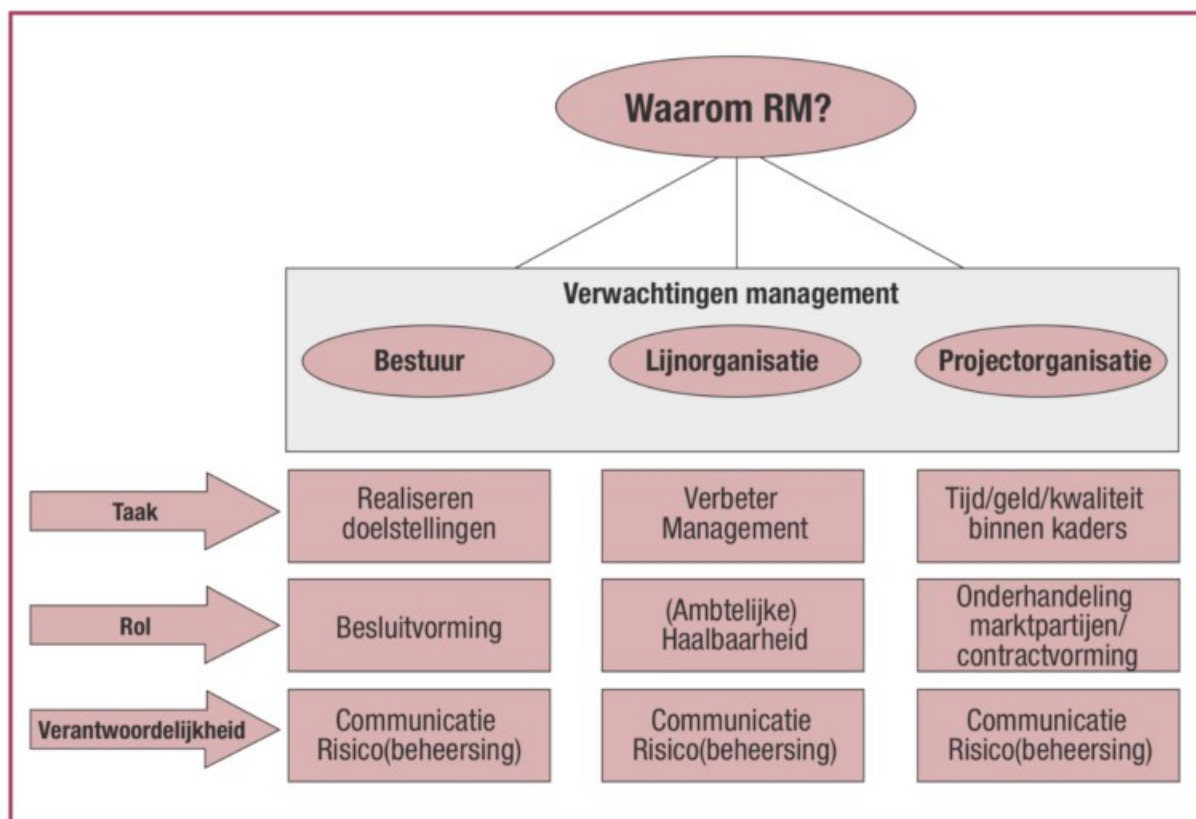
2 Kaderstelling

2.1 Risicomanagement kader

Risicomanagement is geen doel op zich, maar een instrument dat de organisatie helpt. Voor de beoordeling van het normenkader wordt gebruik gemaakt van een tweetal modellen, te weten ISO 31000, internationale standaard en richtlijn voor risicomanagement en het model voor succesvolle doelbereiking. In beide modellen is risicomanagement niet een jaarlijkse momentopname, maar een geïntegreerd en continu proces, gericht op meer succesvolle doelbereiking.

2.1.1. ISO 31000

Voor de bepaling van de toets-elementen voor het risicomanagementproces is gebruik gemaakt van de ISO 31000 richtlijn voor risicomanagement en de ervaring van de onderzoeker. Onderstaande figuur geeft een beeld van de taken, rollen en verantwoordelijkheden van betrokkenen in een organisatie volgens ISO 31000.



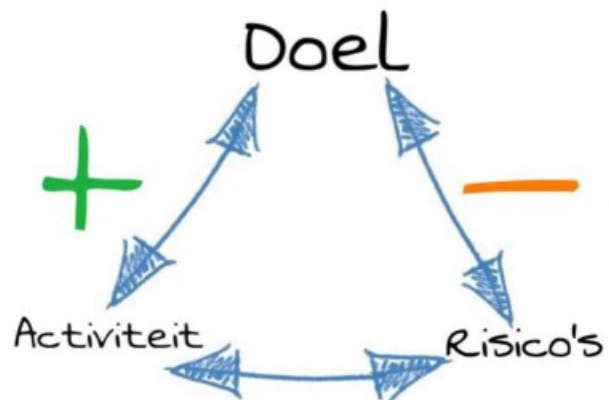
ISO 31000 sluit naadloos aan op de sturingsfilosofie van succesmanagement en ondersteunt bij het meer gedetailleerd uitwerken van de taken, rollen en verantwoordelijkheden die kunnen worden vastgelegd in het risicomanagementbeleid.

2.1.2. Succesvolle doelbereiking

Voor de beoordeling van de kaders in de organisatie zijn wij uitgegaan van doelsturing als besturingsmodel (programmabegroting met doelen), waarin risicomanagement een geïntegreerd onderdeel is. De wijze waarop risicomanagement wordt geïntegreerd in het sturingsmodel van succesmanagement wordt weergegeven in de afbeelding hiernaast.

Per doel worden een aantal activiteiten (processen of projecten) uitgevoerd die een bijdrage leveren aan succesvolle doelbereiking.

Dit kunnen ook uitbestede activiteiten van verbonden partijen of toeleveranciers in de zorg zijn. Deze activiteiten bewerkstelligen (als het goed is) een positief effect op het behalen van een doelstelling. Daar tegenover staat dat risico's showstoppers kunnen zijn en een doelstelling of activiteit (proces/project) kunnen belemmeren.



Het voordeel van dit model is dat direct duidelijk is wie de eigenaar is van een risico (namelijk de doel of activiteit eigenaar) en dat risico's die niet aan een doel of activiteit kunnen worden gerelateerd feitelijk niet relevant zijn voor de organisatie (zogenoeten zwevende risico's zonder eigenaar waar niemand naar om kijkt).

Ook is meteen duidelijk welke risico informatie voor wie relevant is. Het bestuur (College en Raad) stellen de doelen en zijn verantwoordelijk voor doelbereiking. Zij moeten beslissingen nemen over risico's die succesvolle doelbereiking kan belemmeren. Zij hebben daar ook een direct belang bij, want zij willen graag een succes maken van hun doelen die zij hebben gesteld in het coalitie akkoord.

Risico's die gerelateerd zijn aan activiteiten vallen onder de verantwoordelijkheid van de ambtelijke organisatie. De ambtelijke organisatie kan wel aan het bestuur rapporteren hoe zij omgaat met de risico's en in hoeverre zij In Control is. Dit gaat dan meer over de uitvoering van het risicomanagement beleid dan dat er door het bestuur wordt gestuurd op deze risico's.

Voor de rapportage biedt dit model ook een duidelijk handvat. Het bestuur is verantwoordelijk voor het managen van de risico's die succesvolle doelbereiking in de weg kunnen staan. Een integrale bestuursrapportage biedt dan ook inzicht in alle 3 onderdelen uit de driehoek: De mate van doelbereiking, de effectiviteit van de ondernomen activiteiten en de risico's die de realisatie van doelen kunnen belemmeren.

NORM	TOETSELEMENTEN	
	Kaderstelling	
Norm 1	Voldoen aan algemene kaders risicomanagement (ISO 31000)	
1.1	Het risicomanagement is gebaseerd op (internationale) standaarden (ISO 31000) Toelichting: Onderdelen uit het beleid zijn gebaseerd op ISO 31000, waaronder het proces. Een beschrijving naar rollen zoals in bovenstaande afbeelding weergegeven en wat per rol wordt verwacht ontbreekt	
	In het beleid zijn doelen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden m.b.t. risicomanagement vastgelegd. Toelichting: Vastgelegd is dat risicoparagrafen verplicht zijn bij bepaalde kredietaanvragen. Hoe en wat er in een risicoparagraaf moet staan of wie daarin welke rol speelt ontbreekt.	
1.2	In het beleid is vastgelegd hoe de risicobereidheid (risk appetite) voor de organisatiedoelen wordt bepaald. Toelichting: Dit onderdeel ontbreekt. Het bepalen van een risicobereidheid per doel is bepalend of er al dan niet iets moet worden gedaan met een risico. Kleine risico's die vallen binnen de risicobereidheid kunnen worden geaccepteerd en mogelijke kosten vallen onder het weerstandsvermogen. Risico's groter dan de risicobereidheid dienen te worden beheerst totdat ze 'acceptabel' zijn.	
1.3	In het beleid zijn methoden en instrumenten voor organisatie brede toepassing van risicomanagement vastgelegd. Toelichting: Er is een duidelijke methode hoe kans en gevolg van een risico wordt bepaald. Aanvullend zou de gevolgklasse 'Impact op doelstelling' kunnen worden toegevoegd om bestuurders te helpen sturen op succesvolle doelbereiking.	
1.4	In het beleid wordt de informatiedeling (intern en extern) geregeld. Toelichting: De communicatie wordt op hoofdlijnen beschreven. Dit kan worden aangescherpt naar wie moet wat weten en wat ermee te doen? De externe informatiedeling met betrekking tot het weerstandsvermogen is duidelijk beschreven.	
1.5	Het risicomanagementbeleid wordt minimaal 1 x per 4 jaar geëvalueerd en geupdate naar de nieuwste inzichten en ontwikkelingen. Toelichting: Het is wel de intentie om het beleid eens per 4 jaar te herzien. De vorige nota was echter voor de periode 2016-2019 (en het is nu eind 2021). Dit onderzoek is afgewacht om mede als input te dienen voor de actualisatie van het nieuwe risicomanagementbeleid.	

2.2 Wettelijk kader

De Rijksoverheid heeft ruim 25 jaar geleden een risicoparagraaf geïntroduceerd om gemeenten meer bewust te laten nadenken over de risico's die zij lopen. Dat was in een tijd dat er heel veel werd gebouwd en grote risico's werden genomen. Het Ministerie maakte zich zorgen over een toename van gemeenten in de artikel 12 status en introduceerde de risicoparagraaf om gemeenten beter vooruit te laten denken.

Naast deze wettelijke benadering hebben gemeenten de afgelopen jaren zelf steeds meer risicomanagement als instrument opgepakt om hen te helpen meer succesvol hun doelen te bereiken, zoals hiervoor beschreven bij het organisatorisch kader met ISO 31000 en succesmanagement. In de toenemende complexiteit van de samenleving wordt risicomanagement ook steeds belangrijker als hulpmiddel omdat steeds meer risico's buiten de invloedssfeer van de organisatie liggen en anders moet worden gestuurd op risico's, meer vanuit aanpassingsvermogen en veerkracht (resilience).

De risicoparaaf is de afgelopen 25 jaar veranderd naar een meer financieel georiënteerde weerstandsparaaf die moet voldoen aan de onderstaande beschrijving:

Artikel 11 BBV

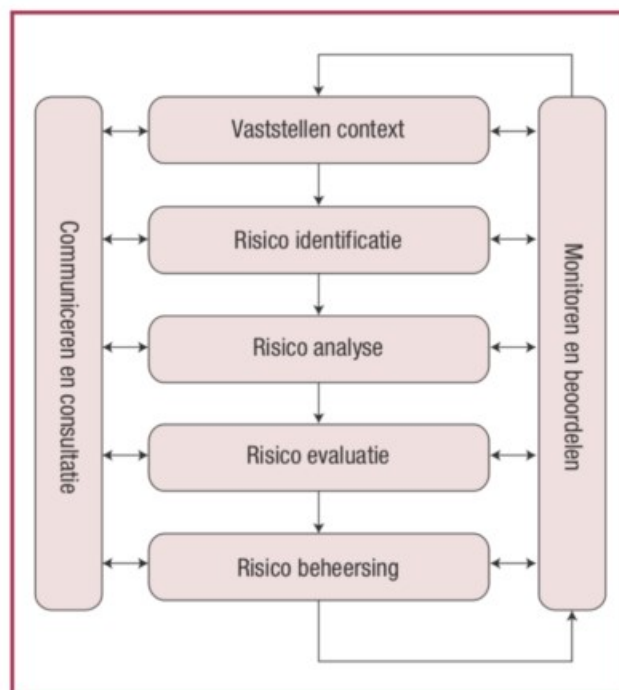
- 1) Het weerstandsvermogen bestaat uit de relatie tussen:
 - a) de weerstandscapaciteit, zijnde de middelen en mogelijkheden waarover de provincie onderscheidenlijk gemeente beschikt of kan beschikken om niet begrote kosten te dekken;
 - b) alle risico's waarvoor geen maatregelen zijn getroffen en die van materiële betekenis kunnen zijn in relatie tot de financiële positie.
- 2) De paraaf betreffende het weerstandsvermogen en risicobeheersing bevat ten minste:
 - a) een inventarisatie van de weerstandscapaciteit;
 - b) een inventarisatie van de risico's;
 - c) het beleid omtrent de weerstandscapaciteit en de risico's;
 - d) een kengetal voor de:
 - 1a) netto schuldquote;
 - 1b) netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen;
 - 2) solvabiliteitsratio;
 - 3) grondexploitatie;
 - 4) structurele exploitatieruimte; en
 - 5) belastingcapaciteit.
 - e) een beoordeling van de onderlinge verhouding tussen de kengetallen in relatie tot de financiële positie.
- 3) Bij ministeriële regeling worden nadere regels gesteld over de wijze waarop de kengetallen, genoemd in het tweede lid, onderdeel d, door provincies en gemeenten worden vastgesteld en in de begroting en het jaarverslag worden opgenomen.

Norm 2	Voldoen aan wettelijke eisen: Artikel 11 BBV – Beleid en Weerstandsvermogen	
2.1	Er is een risicomangementbeleid dat voldoet aan de wettelijke eisen zoals verwoord in artikel 11 van het BBV Toelichting: Dit onderdeel is duidelijk beschreven in het risicomangementbeleid	
2.2	Het risicomangementbeleid is vastgesteld door de Raad en het College en intern beschikbaar voor alle medewerkers. Toelichting: In formele zin is hieraan voldaan en is het beleid ook beschikbaar. In hoeverre medewerkers het kennen is een andere vraag die valt onder de categorie werking.	
2.3	De paraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing voldoet aan wet- en regelgeving (BBV artikel 11).	
2.4	Er is een organisatie brede methode om te komen tot een volledige identificatie van alle relevante risico's. Toelichting: Zie onderstaande toelichting	
2.5	Er is een organisatie brede methode om risico's te kwantificeren. Toelichting: Dit is er voor de financiële benadering. Geadviseerd wordt om ook te kijken naar de 'impact op doelbereiking' dat ook al is genoemd bij toetslement 1.3	
2.6	Maatregelen bij risico's worden vastgelegd bij het desbetreffende risico. Toelichting: Maatregelen worden gedeeltelijk vastgelegd, maar er wordt niet op gemonitord of ze daadwerkelijk worden geïmplementeerd en of ze effectief zijn. De PDCA cyclus komt hier niet veel verder dan de P. Dit is een duidelijke 1° lijns verantwoordelijkheid.	
2.7	Er is een methode om restrisico's te bepalen indien er maatregelen aan zijn gekoppeld. Toelichting: Dit kan met behulp van de bestaande methode voor financiële waardering.	

3 Inrichting

De afbeelding rechts geeft het risicomanagementproces volgens ISO 31000. Het inhoudelijk functioneren van onderdelen van het proces (bijvoorbeeld methoden voor identificatie en analyse) wordt gedeeltelijk beoordeeld onder de andere normen.

Deze afbeelding wordt ook gebruikt in het risicomanagementbeleid als uitgangspunt voor de inrichting van het risicomanagement proces/systeem.



NORM	TOETSELEMENTEN	
	Onderzoeksvragen vertaald naar normen en toetselementen	
	Inrichting	
Norm 3	Duidelijk beschreven en organisatiebreed bekend risicomanagement systeem	
3.1	Duidelijke omschrijving risicomanagementsysteem en borging Toelichting: Het proces/systeem is op hoofdlijnen omschreven, maar mist voor gebruikers concrete handvatten. Borging ontbreekt. Zie ook 2.6 over de PDCA cyclus	
3.2	Beschreven werkwijze risicomanagement, hoe omgaan met en sturen op risico's. Toelichting: Op hoofdlijnen is de klassieke aanpak van risicomanagement beschreven (vermijden, reduceren, overdragen, etc). Hoe er moet worden gestuurd op risico's ontbreekt. Dit kan worden bereikt door de introductie van risicobereidheid (zie ook toetselement 1.2) en de introductie van scenario-analyse en resiliëncie benadering voor de grote risico's	
3.3	Taken en verantwoordelijkheden zijn per rol vastgelegd. Raad (bepalen risicobereidheid doelen, meewegen risico' in besluitvorming, toezicht op werking systeem) College (voert strategische risico-analyses op doelen uit, zorgt voor goed werkend systeem) Ambtelijk (voert risico-analyses uit op projecten en processen en adviseert hoe met uitkomsten om te gaan) Toelichting: Dit is niet zo expliciet vastgelegd, maar werkt in de praktijk wel ongeveer zo. Kanttekening is dat de doelen (zoals in veel gemeenten) niet allemaal even scherp zijn geformuleerd, waardoor het ook lastiger wordt om de juiste strategische risico's te identificeren en een discussie hierover in de Raad worde bemoeilijkt. Zie ook onderdeel Rol van de Raad.	
3.4	Voldoende checks en balances voor het maken van keuzes Toelichting: De informatie over de risico's is deels beperkt, maar grote risico's worden wel besproken door beleid, financiën en portefeuillehouder.	
3.5	Er is risicobewustzijn in processen en projecten en alertheid op het doordenken van gevolgen (al dan niet met scenario's). Toelichting: Voor het sociaal domein is dit de afgelopen jaren toegenomen door de urgentie. In het fysieke domein zijn eerdere aanbevelingen uit bijvoorbeeld onderzoek van de RKC uit	

	2006 wat weggezaakt. Hierbij speelt ook het denken vanuit het eigen vakgebied en minder vanuit de integrale afweging.	
3.6	Er is een toegankelijk risicoregister (al dan niet ondersteund door software) als basis voor signalering, beheersing en rapportage. Toelichting: Er is een centraal systeem waarin de risico's en maatregelen worden bijgehouden.	

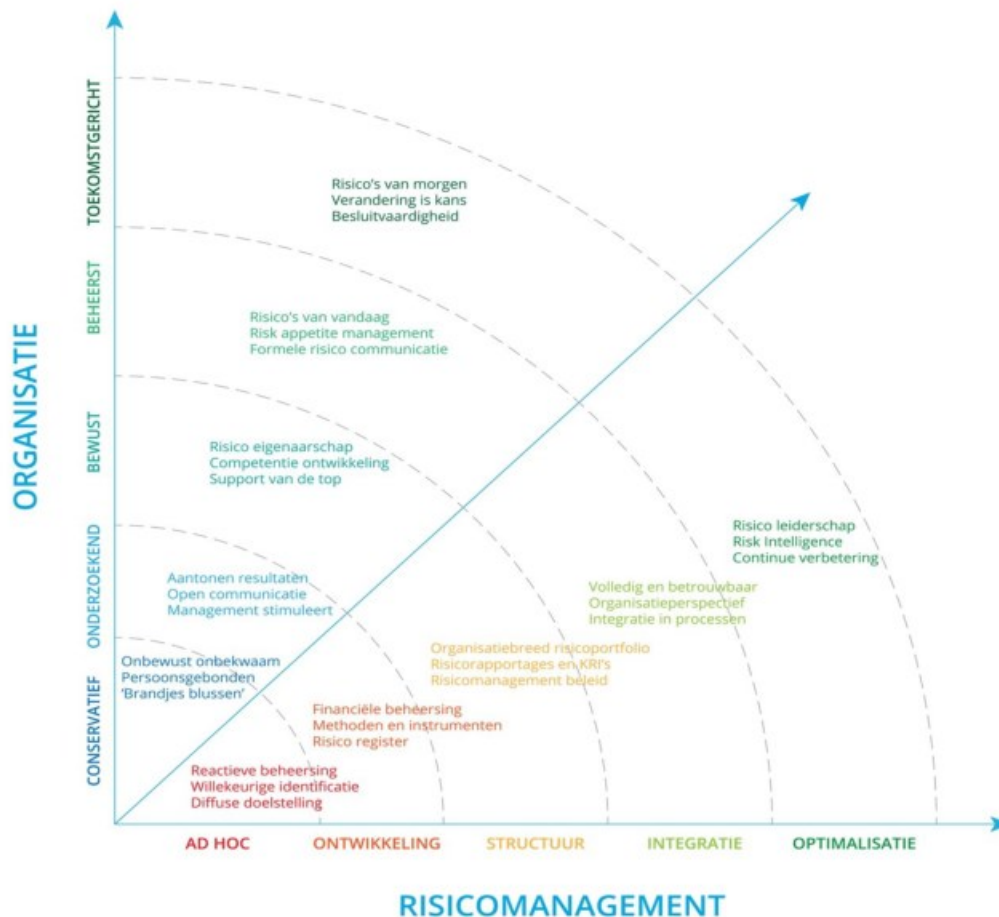
Toelichting bij Toetslement 3.5

In 2006 heeft het RKC een onderzoek uitgevoerd naar overschrijdingen bij grote projecten. Enkele belangrijke aanbevelingen uit onderzoek 2006 die in de praktijk wat zijn 'weggezaakt', maar zeker relevant zijn vanuit de ambitie van Maassluis om de komende jaren te groeien en daardoor ook meer projecten te gaan uitvoeren.

- Voortschrijdende ontwikkelingen op basis van o.a. aanbestedingstrajecten systematisch doorverwerken in geactualiseerde budgetopstellingen.
- Het verdient aanbeveling om bij voorstellen voor investeringsbudgetten de "volledige" exploitatiekosten (bijv. zakelijke en andere materiele lasten, onderhoudskosten en/of personeelskosten) op jaarbasis in beeld te brengen. Dat is dus meer dan de kapitaallasten (rente en afschrijving)
- Draag in overleg met gebruikers zorg voor de inrichting van een goede en inzichtelijke projectadministratie

4 Werking

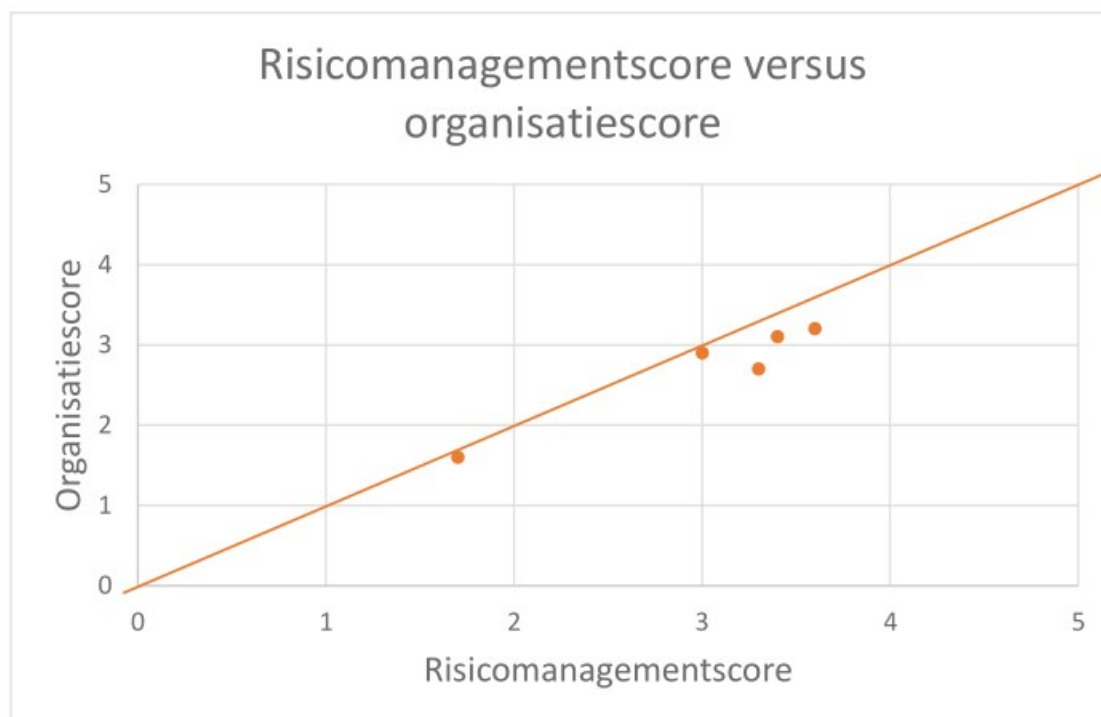
Voor de werking van risicomanagement in de praktijk wordt onder andere het Risicomanagement Volwassenheidsmodel RMVM[®] gebruikt (zie onderstaande figuur). Dit model geeft zowel inzicht in het risicomanagementproces als in de organisatieontwikkeling, die beide gelijk op gaan in de ontwikkeling.



De Risicomanagement Volwassenheidsscan RMVM is een instrument waarmee de volwassenheid van risicomanagement in de organisatie kan worden gemeten. Het geeft inzicht in waar de organisatie staat, waardoor vanuit het model ook meteen duidelijk wordt wat de vervolgstappen moeten worden om naar een hoger volwassenheidsniveau door te groeien. Kenmerkend voor een volwassenheidsmodel is dat bepaalde groeifasen logischerwijze achter elkaar worden doorlopen. Naar analogie van de mens: een kind kan ook niet volwassen worden door de puberteit over te slaan.

De scan bestaat uit 2 elementen. De horizontale as gaat over de volwassenheid van het risicomanagement proces. De verticale as gaat over de volwassenheid van de organisatieontwikkeling met betrekking tot risicomanagement. Ideaal is dat beide 'gelijk op' ontwikkelen. Grote verschillen duiden op onbalans in het functioneren van risicomanagement tussen mens en proces.

In totaal hebben 5 medewerkers meegedaan aan de online risicomanagement volwassenheidsscan die een beeld geeft over risicomanagement in de praktijk. In onderstaande grafiek zijn de individuele scores geplott.



Veel medewerkers vonden de scan lastig om te maken. Bovengemiddeld meer dan bij andere gemeenten. Dat betekent dat de scan vooral is gemaakt door degenen die meer beeld hebben bij risicomanagement en waardoor de uitkomst hoger zou kunnen zijn dan wanneer iedereen de scan had ingevuld. De uitkomst moet vanuit dit perspectief worden geïnterpreteerd. Aangevuld met het beeld dat blijkt uit de interviews is de gemiddelde risicomanagementscore een kleine 3 en de organisatie ontwikkeling rond de 2,5. Los van de exactheid van de cijfers geven ze wel een beeld voor de doorontwikkeling vanuit het model.

De beoordeling van de toetselementen voor deze norm kan vanuit twee invalshoeken worden benaderd. Vanuit de benchmark met andere gemeenten en vanuit het volwassenheidsmodel. Vanuit de vergelijking met andere gemeenten is Maassluis vergelijkbaar met veel andere gemeenten. Vanuit het volwassenheidsmodel zou je eerst moeten bepalen wat het wenselijke volwassenheidsniveau is. Als dit bijvoorbeeld niveau 4 is, dan scoort de gemeente op alle drie de toetselementen oranje. Wel op weg, maar is er nog niet.

NORM	TOETSELEMENTEN	
	Werking	
Norm 4	Volwassenheid van risicomanagement in de praktijk	
4.1	De volwassenheid van het risicomanagementproces in de praktijk.	
4.2	De volwassenheid van de organisatie gericht op risicomanagement in de praktijk.	
4.3	De relatie in de praktijk tussen de volwassenheid van het risicomanagementproces en de volwassenheid van de organisatie gericht op risicomanagement.	

Belangrijker dan de beoordeling van de toetselementen is vooral het inzicht in de richting en vervolgstappen waarin verder moet worden ontwikkeld. Hieronder worden de groeistappen voor beide dimensies, risicomanagement en organisatie ontwikkeling nader toegelicht.

4.1 Risicomanagement proces

Uit de online scan komt naar voren dat de gemeente Maassluis gemiddeld en gecorrigeerd een **krappe 3** scoort qua volwassenheid op het risicomanagement proces. Dat betekent dat de gemeente Maassluis zich in de **structuurfase** bevindt en qua ontwikkeling in deze fase nog kan groeien. Deze conclusie is mede gebaseerd op interviews en documentstudie omdat dit niet volledig op basis van de respons kan worden bepaald.

Dat een organisatie in de structuurfase zit wil niet zeggen dat de voorgaande fasen voor 100% zijn ingevuld. Net zo goed dat een organisatie ook al enkele stappen kan hebben gezet in de volgende fasen van integratie en optimalisatie.

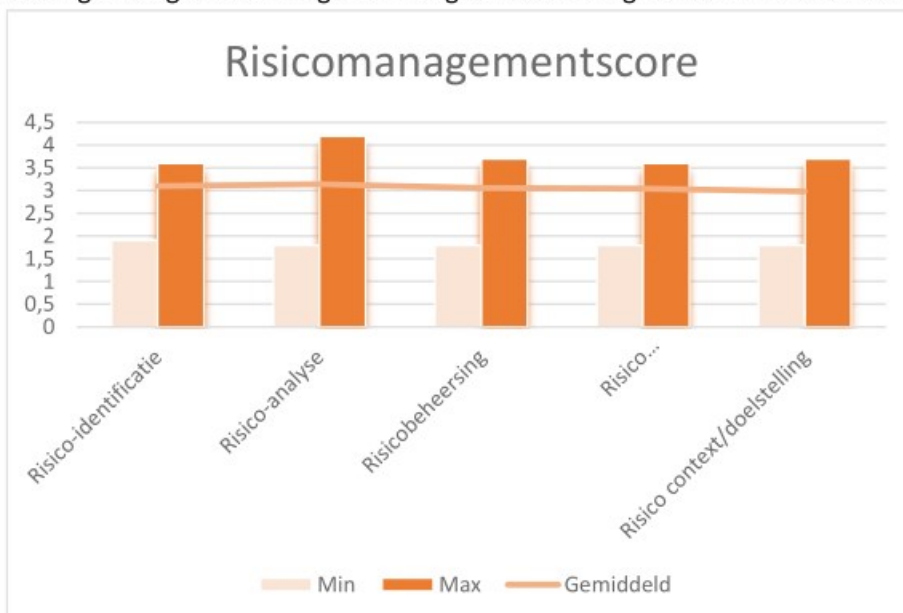
Groeistappen

Aandachtspunten voor groei zijn het organisatiebrede risicoprofiel dat kan worden aangevuld met (niet-financiële) risico's gekoppeld aan doelstellingen en processen/projecten.

Ook de rapportage over risico's kan verder worden ontwikkeld door bij processen, projecten en doelen de relevante 'showstoppers' en hun ontwikkeling weer te geven, met mogelijke oplossingsrichtingen (beheersmaatregelen of -scenario's)



Onderstaande grafiek geeft de hoogste en laagste waardering van de 5 individuele scans weer met daarbij het gemiddelde.



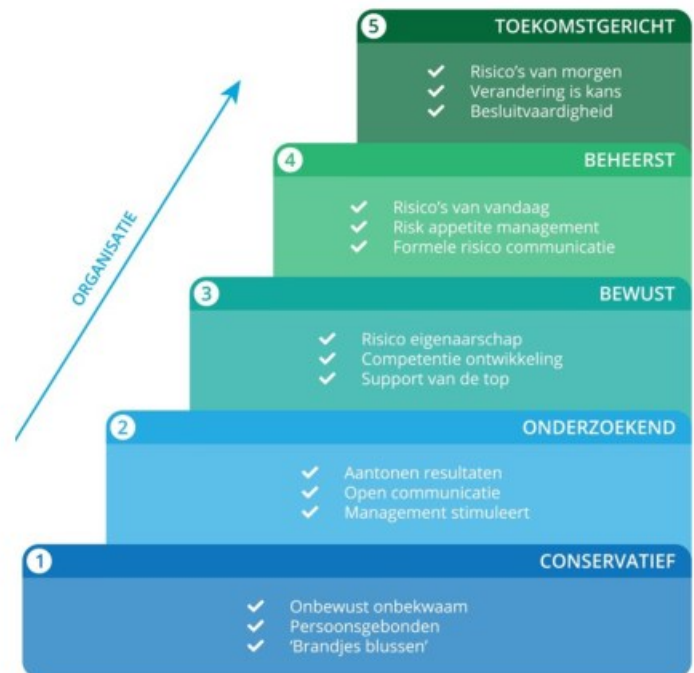
4.2 Organisatie-ontwikkeling

Op het vlak van organisatieontwikkeling ten behoeve van risicomanagement scoort de gemeente Maassluis gemiddeld en gecorrigeerd een **krappe 2,5** en bevindt zich in het begin van de **bewustzijnsfase**.

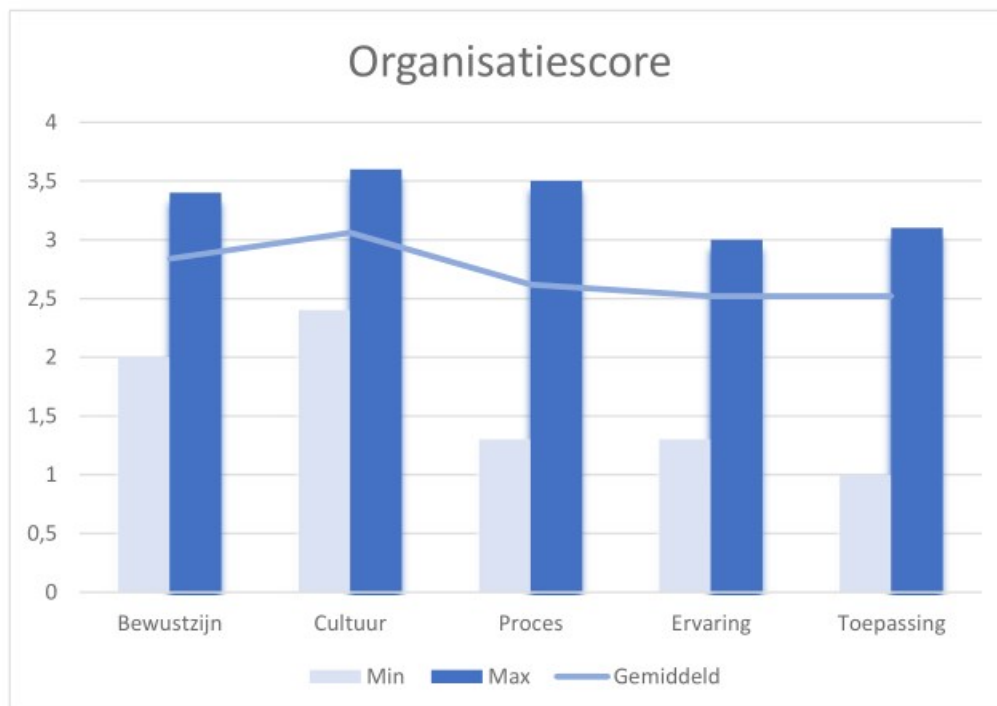
Groeistappen

In de bewustzijnsfase is de support van de top duidelijk aanwezig. Groei kan plaatsvinden in risico-eigenaarschap, waarbij risico's van de 2^e lijn naar de 1^e lijn gaan. Eigenaren van doelen en processen/projecten zijn integraal verantwoordelijk voor de daarbij horende risico's.

Ook op het vlak van competentie-ontwikkeling kan groei plaatsvinden. Uit onderstaande grafiek blijkt dat op de elementen ervaring en toepassing het laagst wordt gescoord. Groei kan plaatsvinden door risicomanagement op een meer continue basis in de praktijk toe te passen.



Onderstaande grafiek geeft de hoogste en laagste waardering van de 5 individuele scans weer op de achterliggende elementen die voor de organisatie-ontwikkeling van belang zijn, met daarbij het gemiddelde.



4.3 Aanbevelingen om naar volgende volwassenheidsfase te groeien

1. Organisatiebrede risicoprofiel aanvullen met (niet-financiële) risico's gekoppeld aan doelstellingen en processen/projecten.
2. Rapportage over risico's verder ontwikkelen door bij resultaten en doelen de relevante 'showstoppers' weer te geven. In de programmabegroting kunnen de belangrijkste risico's in de programma hoofdstukken worden weergegeven. Weglaten van risico's die niet relevant zijn voor een betrokkene (geen operationele risico's rapporteren aan de Raad).
3. Verbeteren risico-eigenaarschap, waarbij risico's van de 2^e lijn naar de 1^e lijn gaan. Eigenaren van doelen en processen/projecten zijn integraal verantwoordelijk voor de daarbij horende risico's. Ook voor het toezicht erop indien zij werkzaamheden beleggen bij medewerkers (volledige PDCA cyclus).
4. Competentie-ontwikkeling: Groei kan plaatsvinden door risicomanagement op een meer continue basis in de praktijk in te richten, waardoor toepassing en ervaring verbeteren. Het gaat om de continue bewustwording en het gesprek. Alleen oefening baart kunst.

Op basis van de interviews en documentstudie zijn onderstaande toets-elementen voor de werking van het risicomanagement proces beoordeeld.

Norm 5	Risicomanagement wordt effectief en efficiënt uitgevoerd (risicomanagement proces)	
5.1	Het bestuur stuurt op risico's die de doelen van programma's bedreigen. Toelichting: Gedeeltelijk. Doelen zijn daarvoor niet altijd helder genoeg geformuleerd. Hoe duidelijker het doel, des te duidelijker strategische risico's kunnen worden benoemd, des te beter hierop kan worden bijgestuurd.	
5.2	Het lijnmanagement stuurt op risico's die de uitvoering van activiteiten kunnen bedreigen. Toelichting: minder focus op financiële risico's en meer sturen op bedreigingen voor proces/project resultaat	
5.3	Het projectmanagement stuurt op risico's die de resultaten van projecten kunnen bedreigen (tijd/geld/kwaliteit). Toelichting: Op project niveau worden risico analyses per fase uitgevoerd en geactualiseerd. Dit geldt voor reguliere projecten.	
5.4	Risico's zijn gekoppeld aan doelen, activiteiten of projecten (er bestaan geen zwevende risico's). Toelichting: Risico's zijn niet altijd direct gerelateerd aan doelen of activiteiten. Voor een meer geïntegreerde benadering van risicomanagement in de sturing kunnen de belangrijkste risico's bij de doelen in de programmahoofdtukken van de begroting worden weergegeven.	
5.5	De eigenaar van een risico is dezelfde als de eigenaar van een doel, activiteit of project. Toelichting: Risico's worden altijd toegewezen aan een project, team of cluster.	
5.6	De eigenaar van een risico is eindverantwoordelijk voor het kiezen van een passende beheerstrategie (kosten/effect versus risicoreductie). Toelichting: Er wordt gerapporteerd over oorzaken en gevolgen, maar daar gebeurt in de praktijk weinig mee. Maatregelen worden maar zeer beperkt voorgesteld, laat staan geïmplementeerd. PDCA cyclus is niet rond.	
5.7	De eigenaar van een risico monitort de ontwikkeling van een risico en eventuele bijbehorende beheersmaatregelen. Toelichting: Eigenaren van risico's hebben weinig actueel inzicht in hun eigen risico's en maatregelen. De informatie uit het systeem wordt periodiek gedeeld door de adviseurs, maar de eigenaar kan niet zelf tussendoor aanpassingen doen en daar overzicht over houden.	
5.8	Er zijn regelmatig audits op het proces en toepassing van de methoden. Uitkomsten van audits leiden tot verbeteringen in het proces of methode. Toelichting; De auditcommissie kijkt naar het functioneren van risicomanagement. Er zijn geen adviezen voor verandering bekend. Uit de auditcommissie en de management letter van de accountant hebben wij geen specifieke bevindingen kunnen waarnemen. Over dit onderdeel kunnen wij geen goed oordeel vellen.	
5.9	Rapportages zijn integraal, volledig en toegesneden op adequate toepassing door de gebruiker. Rapportages geven inzicht in de effectiviteit van risicomanagement. Toelichting: In rapporten staan teveel risico's die qua niveau niet aansluiten bij de behoefte van de gebruiker. Bijvoorbeeld veel operationele risico's in rapportage voor de Raad. Door de hoeveelheid, bijvoorbeeld 90 bolletjes, is er geen focus op wat nu echt belangrijk is.	
5.10	Er is inzicht in de doelmatigheid van risicomanagement. Deze wordt bepaald door de relatie tussen kosten voor risicobeheersing en de kosten van opgetreden risico's. Toelichting: Er is geen overall inzicht in de kosten van opgetreden risico's, kosten en effectiviteit van beheersmaatregelen. Wordt ook niet bijgehouden.	

5 Resultaat en rol van de gemeenteraad

In het onderzoek is speciale aandacht gevraagd voor de rol van risicomanagement in de gemeenteraad. Bij de onderstaande toetselementen zijn de belangrijkste bevindingen uit de interviews weergegeven.

NORM	TOETSELEMENTEN	
	Resultaat en rol gemeenteraad	
Norm 6	Risicomanagement ondersteunt de rollen van de gemeenteraad	
6.1	<p>College- en raadsvoorstellen bevatten een volledig overzicht van relevante risico's en voorgestelde beheersmaatregelen.</p> <p>Toelichting: Het beeld uit de interviews is gedifferentieerd. Sommigen hadden het gevoel een compleet beeld van de risico's te hebben. Anderen gaven aan dit niet te hebben en dat de Raad vooral financiële risico's krijgt gepresenteerd. Immateriële risico's staan meer verscholen in de tekst. Meerdere keren gehoord: De echte risico's staan er niet in Bij risico's in de voorstellen worden zelden maatregelen benoemd ter beheersing. In de top 10 in de weerstandsparagraaf worden wel maatregelen genoemd.</p>	
6.2	<p>Risicomanagement speelt een effectieve rol in de besluitvorming van de gemeenteraad.</p> <p>Toelichting: Meerdere geïnterviewden vinden besluitvorming en debat lastig omdat doelen niet helder zijn, ook geen concrete strategische risico's. Bijvoorbeeld mobiliteitsvisie 2040: van auto naar andere vervoersstromen. Maar wat is de doelstelling? En dragen de voorgestelde middelen echt bij? En wat zijn dan de risico's? Als visie document niet helder is, leeft er de angst dat de onderliggende stukken ook niet helder zijn. Energietransitie: Strategische risico's zijn wel benoemd voor inzicht ten behoeve van de besluitvorming. Verdere uitwerking is toegezegd. Wordt pas concreet als de visie verder concreet wordt uitgewerkt.</p> <p>In rapportages staan grote risico's en als daar vragen over worden gesteld worden ze door de wethouders gebagatelliseerd.</p>	
6.3	<p>De Raad beschikt over voldoende risico-informatie voor besluiten en het monitoren van tussentijdse voortgang.</p> <p>Toelichting: In de Raad is een warme belangstelling voor risico's. Veelal zorgen met betrekking tot overschrijdingen, vertragingen of onderwerpen als Jeugdzorg. Bijvoorbeeld laat op gang komen van project De Dijk had veel interesse qua monitoren voortgang. Bij grote projecten is minder zicht op risico's (sportzaal, geluidswal). Er zijn achteraf vaak overschrijdingen die mogelijk eerder hadden kunnen worden worden gezien. Voor acute grote risico's wordt de Raad direct geïnformeerd per Raadsbrief.</p>	
6.4	<p>De gemeenteraad stelt de kaders vast die voor risicomanagement van belang zijn (risicobereidheid op doelen).</p> <p>Toelichting: Uit meerdere gesprekken kwam naar voren dat het Weerstandsvermogen als hoog wordt ervaren. Raad nu wel bezig om KPI's te bepalen voor doelen. Is goede eerste stap om doelen aan te scherpen. De Raad heeft veel ambitie, maar wil weinig risico. Meer ambitie leidt per definitie tot meer risico. Is onlosmakelijke met elkaar verbonden. Hoeveel risico wil je lopen per doel? Het helpt om voor de verschillende doelen de risicobereidheid te bepalen. De kaders voor de risicomanagementsystematiek, zijn die nog passend? Er komt een nieuw risicomanagementbeleid waarin hier kritisch naar kan worden gekeken. Met name de niet-financiële risico's, de impact op doelstellingen, de koppeling aan eigenaren, etc spelen hierin een belangrijke rol.</p>	
6.5	<p>Er is inzicht in de opgetreden risico's en de werking van het risicomanagement systeem (controlerende taak en om herhaling te voorkomen).</p> <p>Toelichting: Er wordt niet gerapporteerd over opgetreden risico's en regelmatige budgetoverschrijdingen. Bij de jaarrekening zou hier terugblikkend aandacht aan kunnen worden besteed wat de impact van risico's is geweest en hoe herhaling hiervan is te voorkomen. In het systeem is het van belang om de volledigheid en de kwaliteit van het risicoprofiel te kunnen beoordelen. Hier is geen systematiek voor en er ontbreken ook belangrijke risico's in de top 10, zoals bijvoorbeeld het cybersecurity risico. Wie beoordeelt de systematiek? Audit commissie speelt hier nu een rol in. In bijlage 4 worden de belangrijkste risico's weergegeven die in interviews zijn genoemd naast de top 10.</p>	

6 Verdieping

Voor de beoordeling van de werking van risicomanagement is gekozen om op 2 thema's een verdiepende studie uit te voeren:

- Project De Kade
- Informatieveiligheid

Deze verdieping bestaat uit het beoordelen van de relevante documenten en interview met de verantwoordelijke.

6.1 Project De Kade

In 2007 is besloten om het gebied langs De Nieuwe Waterweg te gaan ontwikkelen en in 2008 is opdracht gegeven aan de ontwikkelaar (en tevens eigenaar van de grond) om een haalbaarheidsonderzoek uit te voeren op basis van het projectdocument. In 2012 zijn verschillende varianten (minimaal en maximaal) voorgelegd en in 2014 is het haalbaarheidsonderzoek vastgesteld. In 2017 is een overeenkomst gesloten met de ontwikkelaar om tot realisatie over te gaan. In 2020 is gestart met de bouw van de 1^e fase.

Doel van het project is het bouwen van 600 woningen/appartementen (sociaal en koop) en het creëren van 250-300 arbeidsplaatsen.

Risicomanagement bij projecten

Er wordt bij projecten onderscheid gemaakt naar projecten met een grondexploitatie en projecten die financieel onder de Algemene Dienst (AD) vallen. Projecten met een grondexploitatie kennen een jaarlijkse risico-analyse die wordt vastgelegd in het centrale risicoregister van de gemeente. Voor een dergelijke risico-analyse zijn de projectmanager en de planeconoom belangrijke key spelers om een risico-analyse op te stellen. Gebleken is dat de gemeente, gelet op het grote aantal projecten, slechts beperkte capaciteit beschikt qua planeconomie (0,5 fte voor alle projecten). Projecten in AD, zoals De Kade, kennen geen periodieke risico-analyse.

Risico's project De Kade

In het MPG is als enig risico opgenomen dat (toekomstige) kosten niet worden vergoed door de projectontwikkelaar.

De gedachte achter slechts 1 risico is dat alle risico's zijn afgedekt in de anterieure overeenkomst. De gemeente kent derhalve geen risico's zolang er binnen de afspraken uit de overeenkomst gewerkt wordt. Deze gedachte gaat ons inziens niet geheel op, omdat er langs 2 lijnen wel degelijk risico's zijn te definiëren, namelijk vanuit projectmanagement en vanuit de overeenkomst met de ontwikkelaar.

1) Risico's vanuit projectmanagement

Bij projectmanagement gaat het om de sturing op Tijd, Geld, Kwaliteit, etc. Afwijkingen hierop zoals vertraging, extra kosten, kwaliteitsaanpassingen door versoberingen, etc kunnen echter wel degelijk als risico worden aangemerkt en gemonitord.

Op dit moment spelen enkele van bovengenoemde zaken, zoals onderzoek naar mogelijke verdichting (van 600 naar 900 woningen). De vraag is wanneer deze zaken worden besproken met de

Raad. Het College kiest ervoor om na afronding van het vooronderzoek de Raad te informeren over de risico's die verdichting met zich meebrengen omdat dit afwijkingen zijn op de huidige afspraken. Het college onderzoekt daarom eerst de mogelijkheden en koppelt daar een voorstel aan om risico's zoveel mogelijk bij de ontwikkelaar neer te leggen. De voortgang op het vooronderzoek koppelt het college terug aan de gemeenteraad middels een Raadsinformatiebrief. Daarmee krijgt de Raad een vooraankondiging op een voorstel om aanpassingen te doen aan het plan, de anterieure afspraken en een nieuw beeldkwaliteitsplan voor de bestemmingsplanprocedure en kan zij zich voorbereiden op themabijeenkomsten, voorstellen aan de commissie en uiteindelijk besluitvorming hieromtrent.

Daarmee voldoet de informatieverstrekking aan de doelstellingen van risicomanagement: het voorkomen van verrassingen en het ondersteunen van besluitvorming gericht op succesvolle doelbereiking.

In het algemeen is het bij projecten aan te bevelen risico's op te nemen waar afwijkingen worden voorzien op het projectresultaat en op de belangrijkste stuurvariabelen voor het project: Tijd, Geld en Kwaliteit. Dit geldt voor alle projecten, ook op andere vlakken zoals IT of in het sociaal domein. Zie hiervoor ook de opmerking bij toetselement 3.5 met betrekking tot eerder geleerde lessen uit het verleden.

2) Risico's uit de overeenkomst met de projectontwikkelaar

In de (vertrouwelijke) overeenkomst met de projectontwikkelaar worden alle zaken geregeld voor de realisatie en worden ook afspraken gemaakt over wie verantwoordelijk is voor welk risico. Afwijkingen van deze afspraken in de overeenkomst zijn in principe risico's, zoals bijvoorbeeld afspraken over de aantallen en prijzen voor de woningen (art. 6.2). Daarnaast worden specifieke resultaten en gemaximeerde bijdragen genoemd (bijvoorbeeld art. 7 en 8), waarbij is opgenomen dat bij afwijkingen partijen met elkaar in overleg gaan om tot een oplossing te komen. Dit kan leiden tot extra financiële bijdragen van en aan de gemeente. Deze specifieke onderdelen kunnen als risico worden benoemd en worden opgenomen in een (vertrouwelijk) risicoregister. Deze risico's kunnen dan periodiek worden gemonitord en eventueel maatregelen op worden getroffen, danwel worden meegenomen in de berekening van de financiële buffer van de gemeente (Weerstandsvermogen).

6.2 Informatieveiligheid

De werkwijze van Informatieveiligheid werkt in een jaarcyclus. In januari en februari worden Risico-analyses en een GAP analyse (verschil tussen de norm Baseline Informatieveiligheid Overheden BIO en de situatie in Maassluis) uitgevoerd die leiden tot een actieplan dat in maart wordt vastgesteld door het College.

In April vindt een audit plaats en in mei worden gegevens ingestuurd ten behoeve van ENSIA (audit VNG).

In de maanden juli tot en met september worden documenten aangeleverd voor de paragrafen in de begroting en jaarrekening conform de P&C cyclus.

Parallel wordt gewerkt aan het uitvoeren van de geplande activiteiten uit het activiteitenplan.

Incidenten worden allemaal opgevolgd en grotere punten in het actieplan voor het komende jaar gezet.

Stand van zaken

Uit de GAP analyses blijkt dat voor 58% wordt voldaan aan de norm voor de BIO. Er is onvoldoende capaciteit om de GAP's te dichten. Op basis van het actieplan gebeurt dit ongeveer met 5% per jaar. Dat betekent dat het nog 8 jaar duurt voordat aan de norm wordt voldaan.

De reeds getroffen maatregelen worden alleen getoetst op opzet en bestaan, niet op werking, zodat geen duidelijke conclusie kan worden getrokken over de effectiviteit van de reeds genomen maatregelen. Ook hiervoor is er onvoldoende capaciteit.

Risico-analyses worden uitgevoerd op processen, niet op informatiesystemen. Samen met externe leverancier zijn er wel enkele risico-analyses op een applicatie uitgevoerd, maar niet op een (geheel) informatiesysteem. Door het ontbreken van Multi Factor Authentication (MFA) is dit wel relevant. Ook voor thuiswerken.

Er wordt gewerkt aan verdere professionalisering van het Information Security Management System (ISMS) zodat meer geautomatiseerde ondersteuning en rapportage zou moeten kunnen dan in het huidige ISMS.

Informatieveiligheid wordt door 2 belangrijke elementen bepaald. De technische maatregelen die je kunt nemen om data te beschermen en door de gebruiker (kennis en gedrag). Beide elementen worden hieronder kort toegelicht.

Techniek

Er wordt geen gebruik gemaakt van Multi Factor Authentication (MFA). Een gedeelte van de organisatie vindt dit lastig, een gedeelte heeft geen smartphone (ten behoeve van tokens). [REDACTED] MFA kan heden ten dage als een standaard in informatieveiligheid worden gezien.

Een andere effectieve technische beheersmaatregel is een zogeheten SIEM SOC ten behoeve van monitoring en detectering van cyberthreats. Cybercriminelen slaan gemiddeld pas 56 dagen later toe dan nadat ze hebben 'ingebroken'. Vroegtijdige detectie dat er bijvoorbeeld ransomware binnen is gekomen helpt om in het netwerk 'op zoek te gaan naar de inbreker' en maatregelen te nemen alvorens de cybercrimineel toeslaat. Men had dit al geïmplementeerd willen hebben maar duurt lang door de afhankelijkheid van het samenwerkingsverband waarmee dit wordt opgepakt.

Kennis en gedrag

Veel incidenten gaan over kennis en gedrag (delen wachtwoorden, niet melden uit dienst, omgaan met phishing, etc). 5 jaar geleden is er een bewustwordingsplan gemaakt. De gemeente is recent gaan samenwerken met Study tube (online training) waarin ook bewustwordingstrainingen zitten. Jaarlijks worden awareness sessies uitgevoerd, met name voor nieuwe medewerkers.

Sinds 2017 is er een exponentiele groei van cyberdreiging en uit algemeen onderzoek blijkt dat op 60% van de 'verkeerde' mails wordt geklikt. Met andere woorden: de medewerker is een behoorlijk risico om cybercriminelen ongemerkt binnen te laten.

Thuis werken brengt extra risico's met zich mee. Niet iedereen heeft een laptop van de gemeente, momenteel ook moeilijk leverbaar.

Er worden steeds meer externen ingehuurd. Zijn niet altijd bekend met risico's en mailen ook documenten naar privé mailadressen.

7 Bijlagen

7.1 Lijst met documenten

- Programmabegroting 2021-2024
- Kadernota 2021-2024
- Nota risicomangement en weerstandsvermogen 2016
- Programmabegroting 2020-2023
- Brief GS Zuid-Holland Begroting 2021
- Brief GS Zuid-Holland Begroting 2020
- GS Zuid-Holland risicoscore Gemeente Maassluis
- Jaarstukken 2020
- Jaarstukken 2019
- Accountant Management letter 2020
- Accountant Management letter 2019
- 1e bestuursrapportage 2020
- 2e bestuursrapportage 2020
- 1e bestuursrapportage 2019
- 2e bestuursrapportage 2019
- Overzicht risico's jaarrekening 2020
- Overzicht risico's jaarrekening 2019
- Risicodossier projecten gebiedsontwikkeling
- Risicomangement rapport Maassluis Naris 2021
- Beoordeling risicoprofiel
- Evaluatie Naris
- Organisatie ontwikkelingsplan
- Organisatievisie Maassluis
- Organogram
- Besluit B&W data P&C documenten
- Onderzoeksrapport RKC WMO onderzoek 2019
- Onderzoeksrapport RKC kostenbewaking grote projecten 2006
- Project documentatie De Kade
- Documentatie Informatieveiligheid

7.2 Overzicht geïnterviewden

Functie
Raad
2x fractievoorzitter coalitie
2x fractievoorzitter oppositie
College
3x wethouder
Ambtelijk
Gemeentesecretaris
Concerncontroller
Opsteller weerstandsparagraaf
Clustermanager Inwoners en Veiligheid
Clustermanager Stadsbedrijf
Teamleider Vraagtaak
Clustermanager Bedrijfsvoering
Teamleider Uitvoering
Project manager De Kade
CISO

7.3 Semigestructureerde vragenlijst interviews

Vragenlijst functioneren Risicomanagement

Naam:

Leeftijd:

Geslacht: m / v

Hoogst genoten opleiding:

Functie:

jaren:

Wat vindt u van risicomanagement? Rapportcijfers (1-10)

Hoe ervaart u de toegevoegde waarde van risicomanagement?

Cijfer:

Hoe goed bent u bekend met het risicomanagementbeleid en uw rol daarin?

Cijfer:

Hoe goed werkt het risicomanagement in uw beleving in de praktijk?

Cijfer:

Wat wordt er van u verwacht qua risicomanagement?

Wat levert, volgens u, risicomanagement op voor de organisatie?

Wat levert risicomanagement op voor uw functie?

Waar ziet u mogelijkheden voor verbetering van risicomanagement?

Risico's

Wat ziet u voor uw werkterrein als grootste drie risico's?

Hebben zich het afgelopen jaar risico's in uw werkterrein gemanifesteerd?

Zo ja, hoeveel ongeveer?

Wat waren de belangrijkste gevolgen?

Risicomanagement

Waren deze gevolgen kleiner geweest als meer aandacht aan risicomanagement was besteed?

Heeft u directe toegang tot het register met voor u actuele risico's?

Hoe waardeert u het kennisniveau van uw medewerkers qua risicomanagement?

Cijfer:

Hoe waardeert u het risicobewustzijn van uw medewerkers?

Cijfer:

Hoe vaak bespreekt u risico's met uw medewerkers?

#/jaar:

Hoe vaak komen risico's op poppen die nog niet waren voorzien?

#/jaar:

Hoe volledig acht u het risicoprofiel waarvoor u verantwoordelijk bent?

%:

Heeft u op dit moment lopende acties om risicomanagement te verbeteren?

Waarin kan uw team verder professionaliseren qua risicomanagement?

Worden voor alle risico's beheersmaatregelen bedacht? (Welke wel en welke niet)

Hoe wordt de implementatie en effect van beheersmaatregelen gemonitord?

Wat is voor u de belangrijkste informatie in een risico rapportage?

In hoeverre levert risicomanagement een bijdrage aan uw gevoel 'in control' te zijn? Cijfer:

Statements over risico's binnen uw verantwoordelijkheidsgebied (ja of nee)

Alle risico's hebben een eigenaar	ja / nee
Risicomanagement helpt doelstellingen te realiseren	ja / nee
Voor iedere doelstelling zijn risico's bepaald	ja / nee
Risicomanagement helpt keuzes te maken	ja / nee
Risico's zijn lastig	ja / nee
De methode voor risicoanalyse wordt breed gedragen	ja / nee
Risico rapportages geven inzicht om bij te sturen	ja / nee
Op basis van risico rapportages wordt daadwerkelijk bijgestuurd	ja / nee
Voor iedere activiteit zijn risico's bepaald	ja / nee
Alle risico's worden vastgelegd in een register	ja / nee
De werking van risicomanagement wordt jaarlijks geëvalueerd	ja / nee

7.4 Belangrijkste risico's uit interviews

Eerder is aangegeven is dat het huidige risicoprofiel te eenzijdig financiële risico's bevat of niet de 'echt belangrijke' risico's waar bestuurders of medewerkers van 'wakker liggen'. In de interviews zijn de geïnterviewden gevraagd naar wat zij zien als de belangrijkste risico's. Het gaat hierbij om alle geïnterviewden. Hieronder een overzicht van deze genoemde top risico's gerangschikt naar onderwerp die door de key medewerkers van de organisatie zijn genoemd.

Organisatie

- Uitblijvende cultuurveranderingen in de organisatie (nodig om veranderingen effectief door te voeren).
- Vinden en houden van goede mensen. Nu veel inhuur die geen achtergrond hebben en overkoepelende risico's niet altijd kunnen zien.
- Cybersecurity

Bestuur en inwoners

- Verliezen contact met inwoners door vergaande digitalisering.
- Ondernijning: 43 autobedrijven op 33.000 inw.
- Verharding communicatie: steeds minder wederhoor door journalistiek (bijvoorbeeld Radar) en eenzijdige beeldvorming in de social media waar je moeilijk tegenop kunt boksen en ook persoonlijke aanvallen (bijv. op burgemeester). Dit is slecht voor imago openbaar bestuur.
- Tweedeling in een steeds complexer wordende samenleving en de gevolgen die dat heeft, op wonen, kansongelijkheid, gebrekkige integratie met als gevolg dat mensen niet meer meekomen en zich gaan afkeren, psychische problemen krijgen, etc

Sociaal Domein

- Mensen worden niet echt geholpen in het sociaal domein (overall fragmentaire wetgeving). Het inperken van de vrijheid van de professional om passende keuzes te maken.
- Jeugdzorg: mismatch tussen opgave en middelen. Nu veel ballen in de lucht houden. Vergt creativiteit en dingen slim anders doen.
- Afgelopen jaren ongecontroleerde kostengroei vanuit GR Rijnmond. Onvoldoende inzicht in de jaarlijkse toename met tonnen voor Jeugdzorg. Ook de aanpassingen door het Rijk in de WMO maken deze openeinderegeling steeds duurder.
- Participatiewet wordt uitgevoerd door GR Stroomopwaarts. Weinig invloed op, mist de zakelijke grondslag.

Fysiek

- Gebiedsontwikkeling. Afgelopen jaren veel ontwikkeling door ontwikkelaars. Komende jaren wordt er meer zelf ontwikkeld, waardoor risico's toenemen. Bij aanpassingen in de bestaande ontwikkelingen, zoals mogelijke verdichtingen bij De Kade zijn er extra investeringen nodig voor infrastructuur die voor rekening komen van de stad.

- Onvoldoende infrastructuur ontsluiting bij sterke groei woningbouw
- 25% woningbouw is voor eigen inwoners. Rest kan vrijkomen voor anderen (regionaal beleid). Maar heeft ook impact op kosten sociaal domein. Wordt onvoldoende bij stil gestaan.
- Beheer openbare ruimte. Vooral kademuren zijn kwetsbaar en experts komen met verschillende meningen. Moeilijk in te schatten
- Dijkdoorbraak of explosie in Botlek of op voorbijvarende schepen
- Afvalinzameling wordt gescheiden. Risico van illegale stort. Wordt wel benoemd, maar niet gekwantificeerd.
- Risico op behalen doel energietransitie. In 2040 CO2 neutraal niet haalbaar, naar 2050 geschoven.
- Overschrijdingen bij grote projecten zoals sportzaal, geluidswal, etc.

TOP 10 risico's uit weerstandsparagraaf

Positie	Beleidssterrein /		Invloed	Positie t.o.v.
2021	project	Risico		Begr '20
1	Wmo	Uitgaven voor de Wmo-maatwerkvoorzieningen lopen op	7%	+6
2	Gemeentefonds	Lagere uitkering gemeentefonds door herverdeling gemeentefonds	6%	N
3	Jeugdzorg	Groei van volume in aantallen en/of duurdere zorgarrangementen	5%	-
4	De Dijk	De opbrengst die geraamd is, wordt niet of met vertraging gerealiseerd	5%	-2
5	Kademuren, bruggen en overige kunstwerken	Calamiteit door achterstallig onderhoud civiele kunstwerken	4%	+5
6	Bedrijfsvoering	Het gemeentehuis voldoet niet geheel meer aan de eisen en moet mogelijk vervangen of gerenoveerd worden	4%	N
7	Gemeentefonds	Negatieve afwijkingen gemeentefonds	3%	-3
8	Algemene middelen	Ombuigingen in de meerjarenbegroting worden (deels) niet gerealiseerd	3%	N
9	Corona	Faillissement/surseeance maatschappelijke instellingen (bijv. sport of culturele sector)	3%	N
10	Projecten	Renterisico door vertraging projecten	3%	-5

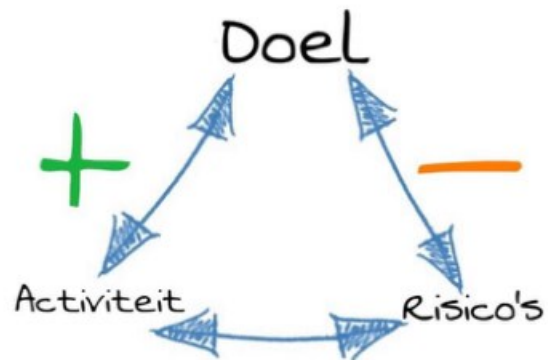
+ = gestegen, - = gedaald, N = nieuw in top 10, - = ongewijzigd

7.5 Van Risico naar Succes

Aansluitend op de hiervoor genoemde aanbevelingen wordt het model van succesmanagement genoemd dat als integraal sturingsmodel meerdere van de aanbevelingen geïntegreerd in zich heeft en kan helpen bij de implementatie vanuit een positieve mindset van verbetering en succesvolle doelbereiking.

Bij succesmanagement draait het om de relatie tussen doelen, activiteiten en risico's om zo effectief en succesvol mogelijk doelen te bereiken. Centraal staan in succesmanagement:

- 1) Heldere doelen
- 2) Juiste activiteiten
- 3) Belangrijkste risico's



7.5.1. Heldere doelen

Geen consensus in het bestuur of geen duidelijk geformuleerd doel, leidt ertoe dat de organisatie geen duidelijke richting heeft waar ze naar toe moet werken.

Onderstaande plaatjes zijn een metafoor voor de organisatie met en zonder duidelijk doel. In de linker boot ontbreekt een duidelijk doel. Managers, teamleiders en medewerkers maken zelf naar beste eer en geweten hun keuzes. Een ieder doet zijn best en de boot komt ook vooruit, dankzij een ieder zijn individuele inspanning. In het rechter plaatje is er een duidelijke doelstelling die gedragen wordt door alle teamleden. Daardoor wordt er beter samengewerkt. Het resultaat is dat het doel sneller wordt bereikt en ook nog eens met minder middelen. Stap 1 op weg naar een succesvolle doelbereiking is dan ook een door het team gedragen heldere doelstelling. Daarna is training vereist om daadwerkelijk succesvol het doel te halen. Organisaties worden niet vanzelf succesvol.

Het belangrijkste van een doel is dat het richting geeft aan de organisatie.

Veel organisaties beschikken over het onbenutte potentieel om veel meer te doen met dezelfde mensen (of hetzelfde met minder mensen). En dat begint met een duidelijke doelstelling.



7.5.2. Juiste activiteiten

Medewerkers voeren heel veel activiteiten (processen of projecten) uit om doelen te bereiken. Maar leveren die allemaal wel een bijdrage aan de gewenste doelbereiking? Of doen ze dit slechts gedeeltelijk? Of zijn er andere alternatieve activiteiten denkbaar die minder kosten en toch effectiever zijn?

7.5.3. Belangrijkste risico's

Verder kijken dan de neus lang is voorkomt verrassingen waardoor doelen niet, of slechts gedeeltelijk, worden bereikt. Door met elkaar de belangrijkste belemmeringen (risico's) te beheersen neemt de kans op succesvolle doelbereiking toe. Het denken vanuit doelen leidt tot inzicht in andere risico's dan bij klassiek risicomanagement. Beter een paar risico's die er echt toe doen en die echt worden opgepakt door de verantwoordelijken omdat ze hun succes in de weg kunnen staan, dan een lijstje met risico's waar niets mee gebeurt.

Neveneffect: Kostenbesparing

Een positief neveneffect van dit besturingsmodel is overigens dat soms alternatieve activiteiten kunnen worden ontwikkeld die kosten-effectiever zijn dan de oorspronkelijke activiteit om een doel te bereiken. Het gaat daarbij om de linker helft van de succesmanagement driehoek om de bijdrage aan de doelbereiking te vergroten. Hieronder een voorbeeld daarvan uit een andere gemeente.

Voorbeeld: Meer succesvolle doelbereiking en € 900k besparing WMO

Gemeente X heeft als doel vanuit de WMO om de eenzaamheid onder ouderen terug te dringen. Daarvoor worden ouderen 3 dagdelen per week met busjes naar een zorgaanbieder gebracht voor recreatieve bezigheden. De kosten hiervoor bedragen € 1,4 miljoen per jaar. Veel ouderen blijken bij nadere bestudering van data in slechts enkele wijken te wonen waar ook publiek toegankelijke buurtcentra aanwezig zijn. De gemeente kan 70% van de ouderen activiteiten in buurtcentra op loopafstand aanbieden gedurende 5 dagen per week. Voor de begeleiding worden 2 nieuwe medewerkers aangetrokken voor € 100k. De besparing voor de gemeente is ongeveer € 900k per jaar. Daarnaast biedt zij ook nog een veel beter maatschappelijk rendement door 5 dagen per week activiteiten aan te bieden die ook nog de zelfredzaamheid van ouderen zoveel mogelijk stimuleert.

Succesvolle doelbereiking, geïntegreerd risicomanagement en kosteneffectieve activiteiten gaan in dit besturingsmodel hand in hand.