

Endelhovenlaan 1, 3601 GR Maarssen
Postbus 1212, 3600 BE Maarssen
T 140346 F 0346 25 40 10
www.stichtsevecht.nl
info@stichtsevecht.nl

Datum
28 oktober 2024
Versie
3

Auteur(s)
Marsha de Vries
Shannon Roest
Marco Schumm

Status
Eindrapportage

Risicomanagement in de gemeente Stichtse Vecht





Endelhovenlaan 1, 3601 GR Maarssen
Postbus 1212, 3600 BE Maarssen
T 140346 F 0346 25 40 10
www.stichtsevecht.nl
info@stichtsevecht.nl

Colofon

De Rekenkamer van de gemeente Stichtse Vecht bestaat uit drie externe leden en wordt ondersteund door een ambtelijk secretaris.

Leden Rekenkamer: Martijn Bakker, Gerth Molenaar (voorzitter), Robert Olieman

Secretaris: Jacqueline Willenborg

Postadres: Rekenkamer Stichtse Vecht, Postbus 1212, 3600 BE Maarssen

e-mail: rekenkamer@stichtsevecht.nl

telefoon: 0346-254200

Inhoudsopgave

Conclusies en aanbevelingen	4
a. Hoofdconclusie	4
b. Deelconclusies	4
c. Aanbevelingen	5
1. Inleiding	7
1.1 Aanleiding voor het onderzoek en context	7
1.2 Probleemstelling en onderzoeksvragen	8
1.3 Afbakening van het onderzoek	9
1.4 Aanpak van het onderzoek	9
1.4.1 Onderzoeksmodel	9
1.4.2 Onderzoeksmethoden	10
1.5 Leeswijzer	11
2. Risicomanagement in het beleid	12
2.1 Beleid: proces en organisatie	12
2.2 Evaluatie en herziening van het risicomanagementbeleid	13
2.3 Risicomanagement en verbonden partijen	15
3. Risicomanagement in de praktijk	16
3.1 Risicobewustzijn	16
3.2 Sturing en beheersing	18
3.3 Praktijkvoorbeelden	20
3.3.1 Personeel	20
3.3.2 Informatiebeveiliging	21
3.3.3 Onderhoud openbare ruimte	21
4. Informatievoorziening en de rol van de raad	23
4.1 Risicomanagement in de P&C-cyclus	23
4.2 Aandacht van de raad voor risicomanagement	24
4.3 Risicomanagement volgens raadsleden	24
5. Bestuurlijke reactie	26
6. Nawoord rekenkamer	31
Bijlage 1 Normenkader	32
Bijlage 2 Bestudeerde documenten	36
Bijlage 3 Casusonderzoek	37
Casus 1 Personeel	37
Casus 2 Informatiebeveiliging	39
Casus 3 Onderhoud openbare ruimte	42
Bijlage 4 Respondenten	47

Conclusies en aanbevelingen

a. Hoofdconclusie

Met dit onderzoek wil de Rekenkamer de mate waarin de governance op risicomanagement, de samenwerking tussen risicomanagementfuncties en het risicomanagementproces in de afgelopen vijf jaar adequaat zijn uitgevoerd beoordelen. Door middel van dit oordeel kan aan de raad, het college en de ambtelijke organisatie inzichtelijk worden gemaakt waar eventuele verbeterstappen genomen kunnen worden. De Rekenkamer wil met dit onderzoek bijdragen aan leren en verbeteren binnen de gemeente Stichtse Vecht.

In de gemeente Stichtse Vecht is risicomanagement op dit moment nog **onvoldoende geborgd** en is de invulling van het risicomanagementproces nog te veel afhankelijk van de mate waarin het individu er aandacht aan kan en wil besteden. Dat heeft er onder andere toe geleid dat er geen eenduidig beeld bestaat over wat risicomanagement voor de gemeente Stichtse Vecht betekent en dat er geen eenduidige werkwijze is. Dat maakt dat de organisatie op het gebied van risico's kwetsbaar is.

Uit dit onderzoek is gebleken dat de gemeente Stichtse Vecht in de afgelopen jaren een **fundament** heeft neergelegd op basis waarvan het risicomanagementproces naar een meer volwassen niveau getild kan worden. De **personele bezetting** - met name het management - is gestabiliseerd en de externe inhuur is afgebouwd en de **benodigde kennis en instrumenten** zijn aanwezig om, met inachtneming van de aanbevelingen uit dit onderzoek, het risicomanagement te professionaliseren. Door het onderwerp steviger te positioneren en in te bouwen in bestaande processen en rollen, kan de organisatie meer grip krijgen op onzekerheden bij interne en externe ontwikkelingen en kan zij beheersmaatregelen treffen om risico's te beperken. Kortom: **de basis is er** en de organisatie heeft alles in handen om het risicomanagement te professionaliseren.

b. Deelconclusies

1. Het risicomanagementbeleid is onvoldoende uitgewerkt.

Het meest recente risicomanagementbeleid van de gemeente Stichtse Vecht is vastgesteld in 2017. Het beleid omvat een duidelijke omschrijving van de stappen in het risicomanagementproces, maar is minder specifiek voor wat betreft de verdeling van rollen, taken en verantwoordelijkheden en de wijze waarop de gemeente risicobewustzijn en de dialoog over risico's en risicomanagement wil stimuleren. De aanpak van risico's in de processen wordt niet periodiek getoetst en geactualiseerd.

2. Recent is er meer aandacht voor (de borging van) risicomanagement, maar de invulling ervan is deels persoonsafhankelijk.

Recent is er binnen de gemeente meer aandacht gekomen voor (de borging van) risicomanagement. Ook lijkt het risicobewustzijn binnen de organisatie toe te nemen. Bij het managen van de gemeentelijke processen, bij het voorbereiden van besluitvorming, bij financiële sturing en bij de afweging van doelen en risico's in het algemeen is er aandacht voor onzekerheden en de mogelijke gevolgen daarvan.

Verskillende ontwikkelingen hebben hieraan bijgedragen, zoals de instroom van nieuwe managers met aandacht voor risicomanagement, een nieuwe opzet voor de begroting, het introduceren van projectmatig werken en het structureel aandacht besteden aan risico's in college- en raadsvoorstellen. Desondanks is de invulling en uitvoering van risicomanagement deels persoonsafhankelijk. Er wordt weliswaar (in

toenemende mate) invulling gegeven aan risicomanagement, maar niet op eenduidige wijze en gestuurd door het beleid.

3. In dit onderzoek zijn verschillende aangrijpingspunten voor verbetering geconstateerd.

Er zijn verbeteringen mogelijk in de wijze waarop de gemeente Stichtse Vecht invulling geeft aan risicomanagement. Dit kan in het bijzonder waar het gaat om het (borgen van het) gesprek over risico's (de risicodialoog) binnen en tussen de ambtelijke organisatie en het bestuur (college en raad). Ook zijn er verbeteringen mogelijk waar het gaat om het beleggen van rollen, taken en verantwoordelijkheden en het systematisch toetsen/evalueren van de effecten van beheersmaatregelen. De dialoog over rollen maakt hier onderdeel van uit.

4. Raadsleden ervaren de huidige informatievoorziening als onvoldoende tijdig en volledig.

De gemeenteraad wordt via de P&C-documenten en via raadsvoorstellen geïnformeerd over risico's. Hoewel er enkele processen zijn die naar wens van de raad zijn verlopen, beoordelen raadsleden de huidige informatievoorziening als onvoldoende om invulling te kunnen geven aan hun kaderstellende en controlerende rol. Raadsleden geven aan dat zij eerder en vaker door college en ambtelijke organisatie willen worden meegenomen in de risico's die de gemeente loopt, ook in de risico's die niet financieel van aard zijn.

c. Aanbevelingen

Aan de raad

1. Draag als raad het college op om het risicomanagementbeleid te actualiseren. Besteed daarin expliciet aandacht aan de ambities van de gemeente, bijvoorbeeld ten aanzien van het beoogde volwassenheidsniveau en het daarbij behorende tijdspad. Expliciteer hoe rollen, taken en verantwoordelijkheden (vanuit het perspectief van het Three Lines Model) zijn belegd. Benadruk daarbij onder meer de verantwoordelijkheid van de eerstelijns manager voor risicobewust handelen en onderscheid en beleg de tweede (ondersteunende) en derdelijns (controlerende) functies.
2. Vraag als raad aan het college om een gesprek te organiseren tussen raad en college over de visie en ambities ten aanzien van risicomanagement en (het detailniveau van) de informatievoorziening over dit onderwerp.

Aan de raad en het college

3. Expliciteer de risicobereidheid van de gemeente. Dit kan voor verschillende onderdelen (per programma, doelstelling, project, proces) worden bepaald. De ervaring bij andere gemeenten leert dat het kaderstellend werkt voor het college en de organisatie om vooraf goed te weten welke bereidheid er is voor het nemen van risico's bij de uitvoering van beleid.
4. Voer in de raad en tussen raad en college het gesprek over wat moet worden bereikt, welke risico's daarbij worden gelopen, hoe die risico's te beheersen en hoe dit zich verhoudt ten opzichte van het te bereiken doel.

Aan het college

5. Risicomanagement en de inbedding daarvan in het dagelijks werk van medewerkers zou gebaat zijn bij een gedeelde visie op risico's en hoe de organisatie hiermee om wil gaan. Koppel daartoe (het actualiseren van) risico's aan de P&C-cyclus en aan beleidsdocumenten, bijvoorbeeld door het stellen van een 4e W-vraag: "Welke risico's lopen we daarbij?". Breng hierbij systematisch in beeld



Endelhovenlaan 1, 3601 GR Maarssen
Postbus 1212, 3600 BE Maarssen
T 140346 F 0346 25 40 10
www.stichtsevecht.nl
info@stichtsevecht.nl

wat de verschillende typen risico's (financieel, politiek/ imago, juridisch/wettelijk, technisch, organisatie/ mens, omgeving/ruimtelijk, milieu/ natuur) zijn.

1. Inleiding

1.1 Aanleiding voor het onderzoek en context

Ondanks dat de Rijksoverheid in Nederland op veel terreinen beleid ontwikkelt, is het doorgaans aan de lokale overheden om zelfstandig hun taken uit te voeren. Dat het werkveld van gemeenten complex is, wordt in toenemende mate zichtbaar. Het takenpakket van gemeenten neemt voortdurend toe, bijvoorbeeld door de decentralisaties in het sociaal domein, wettelijke eisen op het gebied van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) en de Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO), de inwerkingtreding van de Omgevingswet en de opvang van vluchtelingen. Door de diversiteit van processen, politiek, samenwerkingsverbanden en sociaal-culturele differentiatie zijn de maatschappelijke verbanden los, onvoorspelbaar en complex.

Met die groeiende complexiteit ontstaat een steeds groter belang van professionele sturing en beheersing. Een stevige planning-en-controloffunctie, heldere verantwoordelijkheden en vanzelfsprekend ook goed risicomanagement zijn daarbij van belang. Risicomanagement is een waardevol instrument om inzicht te krijgen in de kansen en bedreigingen voor de gemeentelijke dienstverlening. Een doordacht risicomanagementprogramma kan het risicobewustzijn vergroten, kan helpen om een dialoog te voeren over eventuele risico's en kan ervoor zorgen dat risicomanagement wordt ingezet om de doelen van beleidsprogramma's binnen gemeenten op een efficiënte manier te bereiken. Het belang van systematisch en continu risicomanagement kan grofweg worden gevat in een viertal argumenten:¹

1. Risicomanagement zorgt voor inzicht in kansen en bedreigingen bij het behalen van de doelstellingen van de (gemeentelijke) organisatie.
2. Risicomanagement stelt de organisatie in staat om systematisch prioriteiten toe te kennen bij de inzet van middelen door risico's af te wegen en te beheersen, zodat er geen ad hoc en lukrake acties plaatsvinden.
3. Risicomanagement draagt bij aan betere financiële afwegingen bij besluitvorming.
4. Risicomanagement maakt het mogelijk om de genomen beslissingen rond risico's te monitoren en te verantwoorden.

Ondanks dat er wettelijke verplichtingen zijn voor de inventarisatie van risico's, zoals vastgelegd in het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV), is er in de praktijk geen eenduidige uitvoering van risicomanagement.² Het landschap van raamwerken, methoden en technieken dat gemeenten, zowel bestuurlijk als in de uitvoering, in dit verband kan helpen is versnipperd. Daar komt bij dat risicomanagement meer is dan een apart te doorlopen proces: de organisatie moet ervan worden doordrongen en er moet sprake zijn van risicobewustzijn.

De gemeente Stichtse Vecht is de afgelopen jaren op een aantal terreinen geconfronteerd met financiële tegenvallers en kostenoverschrijdingen. Tegen deze achtergrond hebben raadsfracties bij de gesprekken met de Rekenkamer hun zorgen geuit over dergelijke financiële risico's voor de gemeente.

¹ Koster, J.E. en Snijders, E., Een continue afweging van risico's tegen genoegens, 1997.

² VNG, Risicomanagement bij Nederlandse gemeenten, juli 2021.

De ontwikkelingen in het risicomanagement binnen de organisatie zijn als volgt samen te vatten. Op 26 februari 2013 heeft de gemeenteraad van Stichtse Vecht het risicomanagementbeleid vastgesteld. In 2016 onderzocht een student van de Hogeschool van Amsterdam dit beleid, waaruit bleek dat het pragmatisch en gedegen was, maar verbetering behoefde. Hierop volgde in november 2016 een voorstel tot herziening van het beleid, geïnspireerd door zowel het evaluatieonderzoek als de toenemende druk op overheden om dienstverlening en bedrijfsvoering te optimaliseren. De herziening richtte zich op het vereenvoudigen van het risicomanagementbeleid. Dat voorstel is in januari 2017 vastgesteld waarna de organisatie aan de slag is gegaan met de voorgestelde herziening.

1.2 Probleemstelling en onderzoeksvragen

De doelstelling van dit rekenkameronderzoek is het geven van een oordeel over de mate waarin de governance op risicomanagement, de samenwerking tussen risicomanagementfuncties en het risicomanagementproces in de afgelopen vijf jaar adequaat zijn uitgevoerd. Door middel van dit oordeel kan aan de raad, college en ambtelijke organisatie inzichtelijk worden gemaakt waar eventuele verbeterstappen genomen kunnen worden.

Voor dit onderzoek heeft de Rekenkamer de volgende hoofdvraag geformuleerd:

In hoeverre voldoet het beleidskader van de gemeente Stichtse Vecht aan de normen die aan een adequaat risicobeheerssysteem mogen worden gesteld en hoe functioneert het risicobeheerssysteem in de praktijk?

De hoofdvraag is geoperationaliseerd in een aantal deelvragen, namelijk:

Beleid risicomanagement

1. Welk beleid heeft de gemeente geformuleerd op het gebied van risicomanagement?
 - a. Is er beschreven en vastgesteld beleid rond het toezicht op risico's bij verbonden partijen en hoe ziet dat eruit?
2. Is het risicomanagementbeleid actueel, inzichtelijk, volledig en rechtmatig?

Vormgeving en inrichting risicomanagement

3. Hoe is het risicomanagement qua rollen, taken en bevoegdheden intern georganiseerd?
4. Is het risicomanagement op een adequate wijze vormgegeven en ingericht?

Rolneming en cultuur

5. In welke mate is er sprake van risicobewustzijn onder medewerkers en in hoeverre draagt de huidige inrichting daaraan bij?
6. Wanneer risico's zich voordoen, wordt daar dan adequaat op gestuurd teneinde het nadelige effect zoveel als mogelijk te beperken?
7. In hoeverre stuurt het college op risicobewustzijn van de organisatie?
8. Is de risicomanagement gedachte integraal onderdeel van de werkwijze van de organisatie in besluitvormingstrajecten?

Informatievoorziening en kaderstellende en controlerende rol raad

9. In hoeverre zijn er afspraken vastgelegd over de inrichting van de informatievoorziening van college naar raad (frequentie, tijdigheid, inhoud en vorm)?
10. Is de informatievoorziening aan de raad over de risico's/de uitvoering van het risicomanagementbeleid tijdig, toegankelijk en volledig?

11. In hoeverre en op welke wijze geeft de raad op basis van de ontvangen informatie invulling aan zijn kaderstellende en controlerende taak?
- a. Hoe is het gesteld met het proactief omgaan/signalen ten aanzien van risico's door de raad?

Lerend vermogen

12. Wat zijn de geleerde lessen bij risicovolle ontwikkelingen of gebeurtenissen in Stichtse Vecht uit de afgelopen vijf jaar?

Bij het beantwoorden van de onderzoeksvragen wordt gebruikgemaakt van een **normenkader** dat is opgenomen in bijlage 1.

1.3 Afbakening van het onderzoek

Het centrale onderdeel van dit onderzoek is de werking van het risicomanagementproces. Daarbij wordt niet inhoudelijk gekeken of de risicoafweging zelf juist is en of de maatregelen voldoende passend zijn om de risico's te mitigeren. Ook blijft de onderbouwing van de verrekening van het weerstandsvermogen in dit onderzoek buiten beschouwing.

1.4 Aanpak van het onderzoek

1.4.1 Onderzoeksmodel

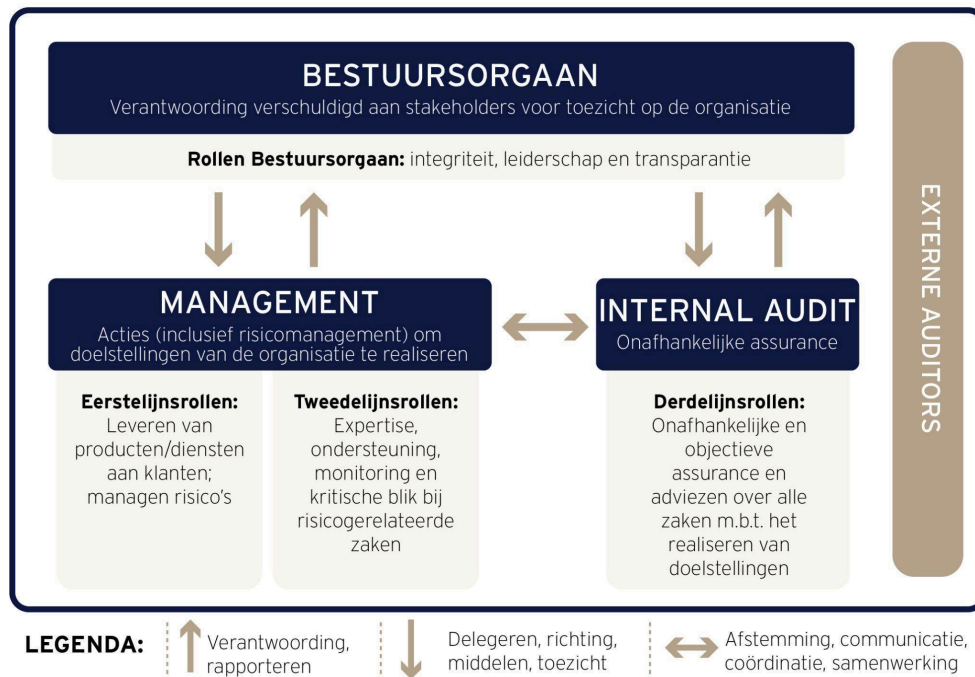
In dit onderzoek gebruiken we het '**Three Lines Model**' (TLM) van het IIA als ondersteunend model.³ Het denkraam van het TLM is passend voor het goed neerzetten van de rollen, taken en verantwoordelijkheden inclusief risicomanagement bij de sturing en beheersing van een organisatie. Het TLM gaat ervan uit dat het lijnmanagement (de business) integraal verantwoordelijk is voor haar eigen processen. Daarnaast is er de tweedelijnsfunctie die de eerste lijn ondersteunt, adviseert en coördineert. De tweede lijn is ook verantwoordelijk voor bepaalde beleidsvoorbereidende taken en het organiseren en stimuleren van risicomanagement met bijvoorbeeld risk assessments⁴. De onafhankelijke controlefunctie is belegd in de derde lijn. Daar vindt de borging plaats dat het samenspel tussen de eerste en tweede lijn soepel functioneert. De derde lijn velt daarover een objectief, onafhankelijk oordeel en komt met mogelijkheden tot verbetering. In de volgende figuur zijn de uitgangspunten van het TLM weergegeven.

³ Het Three Lines Model is ontwikkeld door het Institute of Internal Auditors (IIA). Het IIA is wereldwijd dé toonaangevende beroepsorganisatie voor internal auditors. Het eerste gedocumenteerde gebruik dateert uit 2003, toen de UK Financial Service Authority (FSA) aangaf dat dit het geprefereerde model was om risico's bij banken te beheersen. Zie ook Budding en Wassenaar (2018, p.72).

⁴ Een risicoanalyse (risk assessment) is een methodische benadering om potentiële risico's te identificeren, te analyseren en te evalueren. Het doel is om de risico's beter te begrijpen en te bepalen welke maatregelen nodig zijn om deze risico's te beheersen of te verminderen.

Figuur 1 Het Three Lines Model

Het Three Lines Model van het IIA



1.4.2 Onderzoeksmethoden

In deze paragraaf beschrijven we de methoden die zijn ingezet voor dit onderzoek.

Documentenonderzoek

Om inzicht te krijgen in het risicomanagementbeleid en de wijze waarop de gemeente Stichtse Vecht dit heeft vormgegeven en ingericht, zijn relevante documenten geanalyseerd. Daarbij is onder andere gekeken naar beleidsdocumenten, verantwoordingsdocumenten, visies, moties en schriftelijke raadvragen. Een overzicht van de bestudeerde documenten is opgenomen in bijlage 2.

Casusonderzoek

Daarnaast is casusonderzoek als methode toegepast om zo risicomanagement ten aanzien van een aantal specifieke onderwerpen nader te analyseren. De volgende casuïstiek is bestudeerd:

- Personele knelpunten.
- Informatiebeveiliging.
- Onderhoud openbare ruimte.

In het casusonderzoek zijn documenten bestudeerd en zijn er, mondeling dan wel schriftelijk, vragen voorgelegd aan betrokkenen vanuit de ambtelijke organisatie. In bijlage 3 zijn de uitwerkingen van de casuïstiek opgenomen.

Focusgroepen en interviews

We hebben drie focusgroepen ingezet om bevindingen uit het documentenonderzoek te toetsen en om nieuwe inzichten op te halen. Met behulp van een focusgroep kan ontdekt worden hoe medewerkers over een bepaald onderwerp denken, wat voor woorden ze gebruiken als ze erover praten en welke aspecten zij belangrijk vinden. Daarnaast hebben wij twee interviews afgenomen; een interview met een afvaardiging van de raad en een interview met de portefeuillehouder, de concerncontroller en de directeur publiek en organisatie. De functies/rollen van de verschillende respondenten zijn weergegeven in bijlage 4.

1.5 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt het beleid ten aanzien van risicomanagement geschetst en wordt weergegeven hoe 'op papier' risicomanagement binnen de gemeente Stichtse Vecht is vormgegeven en ingericht. In hoofdstuk 3 wordt vervolgens ingegaan op de wijze waarop in de praktijk uitvoering wordt gegeven aan risicomanagement, waarbij in het bijzonder wordt gekeken naar het risicobewustzijn in de organisatie en naar de wijze waarop college en ambtelijke organisatie omgaan met risico's en risicomanagement in besluitvormingsprocessen. Hoofdstuk 4 gaat over informatievoorziening aan de raad en over de rol van de raad waar het gaat om risicomanagement.

2. Risicomanagement in het beleid

In hoofdstuk 2 wordt het beleid ten aanzien van risicomanagement geschetst evenals de belangrijkste ontwikkelingen daarin. Hierbij wordt aangegeven hoe in het beleid het proces van risicomanagement binnen de gemeente is vormgegeven en ingericht en in hoeverre en op welke wijze rollen, taken en verantwoordelijkheden 'op papier' zijn belegd. Daarmee worden in dit hoofdstuk de volgende deelvragen beantwoord:

- Welk beleid heeft de gemeente geformuleerd op het gebied van risicomanagement?
 - Is er beschreven en vastgesteld beleid rond het toezicht op risico's bij verbonden partijen en hoe ziet dat eruit?
- Is het risicomanagementbeleid actueel, inzichtelijk, volledig en rechtmatig?
- Hoe is het risicomanagement qua rollen, taken en bevoegdheden intern georganiseerd?

De **belangrijkste bevindingen** uit dit hoofdstuk zijn:

- Het doel en de scope van risicomanagement zijn helder geformuleerd in het beleid. De modelmatige aanpak lijkt passend. De rolverdeling (en daarmee het eigenaarschap) in de verschillende processtappen tussen eerste, tweede en derde lijn is daarentegen niet altijd duidelijk. De naleving van het beleid is daarmee vrijblijvend.
- Het beleid wordt nog onvoldoende gedragen en het is onduidelijk wat de vertaling van het onderzoek uit 2016 (focus op risicobewustzijn en cultuur) naar de nota herziening risicomanagement (focus op scope) is. Het is ook onduidelijk hoe het vereenvoudigen van het beleid leidt tot dialoog en daarmee tot meer draagvlak binnen de organisatie. In 2024 is de gemeente voornemens het risicomanagementbeleid te herzien.
- De gemeente heeft in samenwerking met een aantal andere Utrechtse gemeenten een risicomanagementmodel ontwikkeld om meer grip en controle te krijgen op verbonden partijen. Dit model wordt beschreven in de Nota verbonden partijen.

2.1 Beleid: proces en organisatie

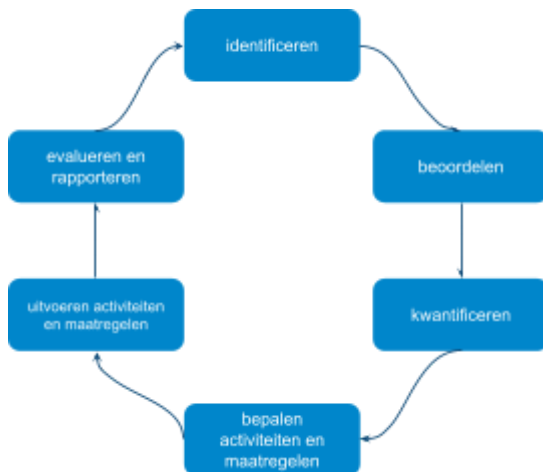
Op 26 februari 2013 heeft de gemeenteraad het risicomanagementbeleid vastgesteld.⁵ Met het implementeren van risicomanagement wordt in het raadsbesluit bedoeld:

1. Inzicht krijgen in de strategische risico's die de gemeente Stichtse Vecht loopt en daarmee het risicobewustzijn te stimuleren.
2. Onderbouwing van de berekening van het weerstandsvermogen.
3. Vermindering van het negatieve effect van risico's op het bestaande beleid en de kwaliteit van de bestaande voorzieningen.

In de beleidsnota beleid wordt opgemerkt dat de gemeente Stichtse Vecht naast financiële risico's ook imago-, beleids-, juridische en personele risico's in ogenschouw neemt.

⁵ Nota risicomanagementbeleid Stichtse Vecht, 11 oktober 2012.

Figuur 2 Risicomanagementmodel



De gemeente hanteert een **integraal risicomanagementmodel**: het risicomanagement wordt als een cyclisch proces beschouwd. Het doorlopen van de processtappen bevordert systematisch leren en verbeteren en het verhoogt de effectiviteit van beheersmaatregelen. Met een leercirkel wordt continue verbetering en een adaptief vermogen gestimuleerd. Om het goed te borgen is in de nota opgenomen dat de aanpak in de bestaande werkprocessen moet worden ingebouwd. Bijvoorbeeld door het onderwerp “risico’s” tot vaste paragraaf te maken in raads- en collegevoorstellen.

De nota schetst dat het **aandragen van mogelijke risico’s** zowel vanuit de eigen organisatie als vanuit externe partners kan gebeuren. Daarnaast is indertijd gesteld dat de risico’s worden geïdentificeerd en beoordeeld door een deskundige medewerker. Alhoewel het proces van het beoordelen en van kwantificeren helder wordt geschetst, is niet expliciet vastgelegd wie hiervoor verantwoordelijk is. Door de ambtelijke organisatie wordt aangegeven dat bij de start van risicomanagement is aangesloten bij de sturingsfilosofie ‘integraal management’ van de gemeente. Risicomanagement is vanuit die filosofie belegd bij het management/de managers van teams (toen: afdelingen). Vanuit het TLM wordt verondersteld dat iedere manager verantwoordelijk is voor risicomanagement in zijn/haar processen en dus kundig genoeg moet zijn. Aanvullend is het onduidelijk of het afwegingskader voor het kwantificeren van risico’s ook periodiek wordt geëvalueerd.

Na het **identificeren en kwantificeren** van de risico’s moeten de beheersmaatregelen in kaart worden gebracht. Alhoewel deze rol formeel bij het college is belegd, wordt er in de nota risicomanagement geen eigenaar van deze processtap benoemd. Voor het uitvoeren van de maatregel(en) is daarentegen wel duidelijk een rol belegd bij de afdelingsmanagers.

Tot slot wordt het belang van het **evalueren** van het proces onderstreept. De nut en noodzaak hiervan is helder en er zijn ondersteunende vragen voor geformuleerd. Echter blijkt uit het beleid wederom niet wie hiervoor verantwoordelijk is.

2.2 Evaluatie en herziening van het risicomanagementbeleid

In 2016 is er onderzoek gedaan naar het risicomanagementbeleid van de gemeente Stichtse Vecht.⁶ Geconstateerd werd dat het risicomanagementbeleid **pragmatisch en gedegen** is. De actieve betrokkenheid van medewerkers daarentegen kon destijds beter; er was sprake van een **laag risicobewustzijn**. Aanbevelingen uit dit onderzoek om het risicomanagement verder te versterken luiden:

- Vergroot het draagvlak binnen de organisatie door het geven van steun aan de medewerkers en teams die zich bezighouden met het risicomanagementproces.
- Vier de successen van doelstellingen die tot stand zijn gekomen.

⁶ Risicomanagement onder de loep. M. Schreyer Hogeschool van Amsterdam juni 2016.

- Verbeter het applicatiebeheer en gebruik NARIS⁷ als hulp en niet als fundament voor risicomanagement, waardoor analyses en resultaten zuiverder tot stand komen.
- Risicomanagement is op medewerkersniveau belegd. Maak de concerncontroller of risicomanager verantwoordelijk voor het risicomanagement, dat helpt bij het herstructureren ervan.
- Door gebruik te maken van tussenrapportages bij projecten blijven de risico's bespreekbaar en in kaart.
- Door de effecten van de beheersmaatregelen periodiek te evalueren (monitoren en hiervan dossiers op te bouwen), wordt er geleerd.
- Door scholing voor risicomanagement blijft het risicomanagement zich ontwikkelen.

In november 2016 is een voorstel gedaan tot het herzien van het risicomanagementbeleid.⁸ Het evaluatieonderzoek, tezamen met de toenemende druk op overheden om zowel de dienstverlening als de bedrijfsvoering op orde te brengen en te houden, is daar indertijd aanleiding voor geweest. De nota is op 31 januari 2017 door de gemeenteraad vastgesteld.

Tabel 1 Aanpassingen in het beleid

Aanpassingen	Nota 2012	Wijziging 2016
Wat is een risico?	Een risico is een kans op een niet te voorspellen gebeurtenis, die een nadelig effect kan hebben op de organisatie, de doelen die zijn gesteld of de financiële positie van de gemeente.	Een risico is een onzekere gebeurtenis die een effect kan hebben op het behalen van de doelstellingen van de gemeente.
Wat is risico-management?	Risicomanagement is het continue proces van risico's identificeren en kwantificeren, het ontwikkelen van maatregelen om risico's te beheersen, de naleving van de getroffen maatregelen en het toezien hierop alsmede het regelmatig actualiseren van risico's en de bijbehorende risicobeheersing.	Risicomanagement is een procesmatige aanpak op basis van een geformuleerd risicobeleid met als doel de organisatie in staat te stellen om risico's te benoemen, bewust te maken van de kans en impact ervan, beheersmaatregelen te laten treffen, er over te laten rapporteren en verantwoording af te leggen en om ervan te leren.
Risico management model	Gebaseerd op de kwaliteitscirkel van Deming (plan-do-check-act).	Gebaseerd op dialoog, ondersteund door een gestructureerde aanpak.

Ondanks dat de nota herziening een directe link legt met de onderzoeksbevindingen (met de focus op risicobewustzijn en organisatiecultuur), lijkt de vertaling van de aanbevelingen naar de aanpassingen van het beleid minimaal. De nota herziening zegt hier het volgende over: *“Op enkele punten kan het risicomanagementbeleid verder worden vereenvoudigd en de uitvoering ervan meer in dialoog plaatsvinden. Dit verhoogt het draagvlak en daardoor neemt het risico-bewustzijn van de organisatie verder toe”*. De waarde van de toepassing van het plan-do-act-check model, het eerder besproken cyclisch model, wordt nogmaals bevestigd. Echter, de praktische vertaling naar het creëren van meer draagvlak en

⁷ NARIS is een risicomanagementsysteem waarmee risico's kunnen worden vastgelegd, gemonitord en bijgesteld.

⁸ Nota herziening risicomanagementbeleid Stichtse Vecht, 8 november 2016.

eigenaarschap ontbreekt, het vieren van successen en het evalueren (los van het momentum van de jaarrekening) gebeurt mondjesmaat en ook het periodiek evalueren van de effecten van de beheersmaatregelen kan worden verbeterd.

Wel is per 1 september 2016 uit de bestaande formatie een **interne auditor aangesteld** die verantwoordelijk is voor het risicomanagement. Onduidelijk is wat werd bedoeld met 'verantwoordelijk voor het risicomanagement'; het is waardevol dat uit te werken vanuit het TLM. Het lijkt logisch om de auditor de rol (of taak) van onafhankelijke controleur toe te bedelen. De auditor wordt bijgestaan door een financieel strategisch adviseur die tevens het applicatiebeheer van NARIS verzorgt.

Door de ambtelijke organisatie wordt aangegeven dat nu stappen zijn gezet in de organisatieontwikkeling en de verbetering van het gemeentelijk besluitvormingsproces (zie ook hoofdstuk 3), het moment daar is om ook het risicomanagementbeleid te actualiseren. Deze actualisatie wordt voorzien in 2024.

2.3 Risicomanagement en verbonden partijen

De gemeente heeft oog voor risicomanagement in relatie tot verbonden partijen. In de Nota verbonden partijen 2018 Gemeente Stichtse Vecht wordt het risicomanagementmodel geschetst dat de gemeente voor verbonden partijen hanteert. De gemeente Stichtse Vecht heeft in samenwerking met een aantal andere gemeenten uit de provincie Utrecht een methodiek ontwikkeld om meer grip en controle te verkrijgen op verbonden partijen: het U10+risicomanagementmodel. Doel van dit model is om gezamenlijk tot een sturings- en controlemethodiek voor verbonden partijen te komen. De meerwaarde van het gezamenlijk werken met een eenduidig model is volgens de gemeente Stichtse Vecht:

- De informatievoorziening wordt gebundeld door met een gezamenlijke vragenlijst te werken die voor het overgrote deel de vanuit gemeenten gewenste informatiebehoefte dekt. Dit kan ook voor een verbonden partij efficiënter werken.
- De informatie wordt meer uniform gedeeld.
- Op operationeel niveau ontstaat een grotere efficiëntie en transparantie over de benodigde informatie over een verbonden partij voor bijvoorbeeld begroting en jaarrekening.
- Het wordt op termijn meer mogelijk om de monitoring, sturing en controle meer te verdelen bij de deelnemende gemeenten onderling waardoor veel tijd wordt bespaard.

Het U10+risicomanagementmodel bestaat uit 65 vragen die zijn gericht op 6 parameters:

- Financieel /P&C.
- Eigenaarsbelang.
- Sturing op of beheersing van doelen.
- Risicomanagement.
- Bedrijfsvoering.
- Governance.

De uitkomsten van het model zijn de basis voor een gesprek tussen de gemeente en de verbonden partij over de opgeleverde antwoorden. Informatie wordt per verbonden partij met de gemeenteraad gedeeld en het door de gemeente opgestelde risicoprofiel per verbonden partij wordt gebruikt ter ondersteuning bij de beoordeling van de begroting en jaarrekening van de betreffende verbonden partij.

3. Risicomanagement in de praktijk

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de wijze waarop in de praktijk uitvoering wordt gegeven aan risicomanagement, waarbij in het bijzonder wordt gekeken naar het risicobewustzijn in de organisatie en op het verloop van risicomanagementproces van identificeren van risico's tot het evalueren en rapporteren over risico's. Daarmee worden de volgende deelvragen beantwoord:

- In welke mate is er sprake van risicobewustzijn onder medewerkers en in hoeverre draagt de huidige inrichting daaraan bij?
- Is het risicomanagement op een adequate wijze vormgegeven en ingericht?
- Wanneer risico's zich voordoen, wordt daar dan adequaat op gestuurd teneinde het nadelige effect zoveel als mogelijk te beperken?
- In hoeverre stuurt het college op risicobewustzijn van de organisatie?
- Is de risicomanagement gedachte integraal onderdeel van de werkwijze van de organisatie in besluitvormingstrajecten?

De **belangrijkste bevindingen** uit dit hoofdstuk zijn:

- Stichtse Vecht heeft de afgelopen jaren sterk geïnvesteerd in het risicomanagementproces, onder meer door het introduceren van projectmatig werken. Risicomanagement krijgt structureel de aandacht in de P&C-cyclus, maar bijvoorbeeld ook in college- en raadsvoorstellen. Desondanks is er nog volop ruimte om het bewustzijn rondom risico's in te bedden in de manier van werken en dus in de cultuur van de organisatie, onder meer door scholing.
- Hoewel de basis goed is ingericht, blijkt uit onderzoek dat de processtappen van risicomanagement niet periodiek worden getoetst en geactualiseerd; de laatste formele evaluatie vond plaats in 2016. De gemeente heeft geen protocol voor periodieke toetsing, beheersmaatregelen voor potentiële risico's worden incidenteel getoetst, vooral bij de afronding van grote projecten via een informele evaluatie en voorafgaand aan de begroting en jaarrekening voor de daarin vermelde risico's.
- Binnen het college is er toenemende aandacht voor risicomanagement, maar expliciete ambities en beleidsdoelstellingen om het risicobewustzijn te vergroten of om de risicobereidheid te bepalen ontbreken op dit moment. Het college biedt wel ondersteunende middelen, zoals opleidingen.
- De organisatiecultuur ontwikkelt zich zodanig dat medewerkers steeds vaker zorgen over potentiële risico's uiten, hoewel dit nog sterk persoonsgebonden is. Er wordt een standaard werkwijze gehanteerd voor het inventariseren, analyseren en beoordelen van risico's binnen de P&C-cyclus, maar er is nog geen systematische werkwijze buiten deze cyclus. Initiatieven om ontwikkelingen beter en structureel te monitoren en hierover te communiceren ontstaan op verschillende plekken in de organisatie. Er liggen kansen in het delen en veralgemeniseren van deze initiatieven om de werkwijze te verbeteren.

3.1 Risicobewustzijn

Uit gesprekken met bestuur en ambtelijke organisatie blijkt dat de gemeente Stichtse Vecht de afgelopen jaren volop in ontwikkeling is geweest. Er is gewerkt aan het op orde krijgen en verstevigen van het fundament waar tot op de dag van vandaag aan wordt gebouwd. Aanleiding van deze ontwikkeling is de discrepantie tussen de ambities en de capaciteit, zowel bemensing als financiële middelen, en de wens om aan te sluiten bij de toekomstverwachtingen, zoals neergelegd in de organisatieontwikkeling 'Van Goed naar Beter.'

In de afgelopen jaren heeft de gemeente stappen gezet in het implementeren van projectmatig werken. Risicomanagement is daar onderdeel van met als doel het risicobewustzijn van medewerkers te stimuleren en te borgen in de processen. Ook is de verwachting dat de nieuwe opzet van de beleidsbegroting mogelijkheden biedt in het kader van risicomanagement. In deze opzet is er meer oog voor de kwaliteit van de dienstverlening doordat naast de financiële ontwikkelingen ook de maatschappelijke effecten worden gemonitord. Het uitgangspunt is dat de gemeente meer wil sturen op doelen waarbij de samenhang tussen maatregelen en effecten vooraf wordt vastgelegd en na afloop wordt getoetst. De gemeente wil daarbij gaan werken met meer kwalitatieve indicatoren.

Ondanks grote stappen die bij de organisatieontwikkeling zijn gezet, is het bewustzijn ten aanzien van (mogelijke) risico's nog geen vanzelfsprekendheid. In de beleidsnota Risicomanagement is een risicokaart opgenomen. Door de ambtelijke organisatie wordt aangegeven dat deze wordt gebruikt om het beschrijven en kwantificeren van risico's te uniformeren en objectiveren. In hoeverre dit consequent en op eenduidige wijze gebeurt is in dit onderzoek niet vastgesteld. Er blijken, buiten de periodieke actualisatie van geïdentificeerde risico's die plaatsvindt bij het opstellen van de begroting en de jaarrekening en recent ook bij de voortgangsrapportages in het kader van projectmatig werken, nauwelijks specifieke momenten te zijn waarbij stil wordt gestaan bij risico's en risicomanagement; het is nog geen integraal onderdeel van de dagelijkse werkzaamheden. De processtappen binnen het risicomanagement worden dan ook niet periodiek getoetst en geactualiseerd. Maar wanneer medewerkers worden gevraagd of ze rekening houden met risico's dan zal niemand 'nee' zeggen; men is onbewust bekwaam.

Er is dus wel aandacht voor het thema, maar er ligt nog een kans in het verder inbedden in de werkcultuur, geven ook respondenten aan. Wat daarbij helpt, is een gedeelde visie op wat risico's zijn en hoe de organisatie hiermee om wil gaan. Op dit moment ontbreekt het aan die eenduidigheid waardoor er, vaak op afdelingsniveau, verschillende beelden bestaan. Enkele opvattingen over wat risicomanagement inhoudt, zijn hieronder weergegeven:

<i>Risicomanagement is oog hebben voor die onderdelen van de organisatie waar risico's kunnen ontstaan. Daarnaast heeft het als doel dat je begrijpt wat die risico's inhouden en hoe je hierop kan anticiperen met maatregelen. Hier zit ook een lerend effect in.</i>	<i>Risicomanagement is het 'in control zijn' op de risico's die je hebt geïdentificeerd.</i>	<i>Risicomanagement is het beheersen van eventuele risico's bij de uitvoering van beleid en het vervolgens monitoren daarvan. Het is een onderdeel bij de totstandkoming van nieuw beleid. Daarbij kijk je naar scenario's; wat als er extra geld of extra inzet nodig is. Risico's probeer je te voorkomen.</i>
---	--	--

In de afgelopen jaren zijn er veel wisselingen geweest in het management van de gemeente. Er zijn managers aangesteld met een scherp oog voor en met ervaring met risicomanagement vanuit het projectmatig werken. In het beleid is, zoals ook in paragraaf 2.1 werd benoemd, vastgelegd dat betrokken medewerkers verantwoordelijk zijn voor het duiden en wegen van potentiële risico's. Managers zijn vervolgens verantwoordelijk voor het uitvoeren van de bijbehorende beheersmaatregelen. Voor het team Ruimtelijke Ordening is niet de manager, maar (bij projecten) de projectleider verantwoordelijk voor het uitvoeren van beheersmaatregelen. Het blijkt dat de praktijk in deze aansluit bij het beleid. De toenemende focus op risicobewustzijn binnen het management en de directie duidt op een lerende organisatie.

Binnen het college is in toenemende mate aandacht voor het thema risicomanagement. Zo maakt het college gebruik van externe netwerken, zoals via de VNG, om op de hoogte te blijven van ontwikkelingen van buitenaf. Tegelijkertijd wordt het landelijk beleid vanuit de ambtelijke organisatie als traag en niet goed

uitvoerbaar ervaren en de afstemming van gemeentelijke besluitvorming daarop veelal ook. Daardoor wordt gebrekkig beleid lokaal soms pas laat gerepareerd, zo werd in het bijzonder in het sociaal domein ervaren. De gemeente is in zekere zin ook afhankelijk van hoe er door het Rijk op externe ontwikkelingen wordt geacteerd. Stichtse Vecht kan ook zelf hierin een actieve rol spelen door naar buiten tijdig de juiste gesprekken te initiëren en zich binnen de eigen organisatie tijdig voor te bereiden op veranderend beleid.

Er is nog volop ruimte om risicobewustzijn beter in te bedden in de manier van werken en dus in de cultuur van de organisatie. Risico-zelfevaluatie en risico-dialoog, waarin geleerd wordt van eventuele incidenten maar ook van successen, vinden nauwelijks gestructureerd plaats. Dat kan bijvoorbeeld in aanloop naar de paragraaf risico's en weerstandsvermogen, wat nu nauwelijks tot dialoog leidt, zo geven respondenten aan. Met de nieuwe opzet van de beleidsbegroting en 'fundament op orde' verwacht men dat het gesprek in de raad en tussen college en raad over risico's zal verbeteren.

3.2 Sturing en beheersing

Risicomanagement wordt door de gemeente Stichtse Vecht niet gezien als doel op zich: het gaat om het sturen op doelen inclusief kansen en bedreigingen als gevolg van onzekerheden. In dit onderzoek is ook gekeken naar de wijze waarop wordt gestuurd op het moment dat een risico zich voordoet, teneinde het nadelige effect zoveel als mogelijk te beperken of eventuele kansen te benutten. In deze paragraaf gaan we in op de wijze waarop de organisatie stuurt op (het beheersen van) risico's.

Wanneer sturing op risico's plaatsvindt middels een integraal risicomodel, zoals ook door de gemeente Stichtse Vecht wordt beoogd (zie paragraaf 2.1), dan worden risico's geïdentificeerd en geanalyseerd, worden beheersmaatregelen bedacht en getroffen, waarna er wordt gemonitord en geëvalueerd. Dat gebeurt in dialoog, een open cultuur met onderling vertrouwen, gericht op leren, heldere doelen, heldere verantwoordelijkheden en afspraken.

De uitgangspunten van het beleid zijn niet standaard geïntegreerd in de planning en uitvoering van projecten en beleidsinitiatieven. Het is afhankelijk van de situatie, de inhoud en de persoon of potentiële risico's actief hierin worden meegenomen. Uit interviews blijkt ook dat het afhankelijk is van de aard van het risico met wie het gesprek hierover wordt gevoerd en wat de strekking van dat gesprek is. Bij risico's, vooral als deze buiten de bestaande kaders van de P&C-cyclus of projectplannen vallen, vindt in principe overleg plaats met zowel het college als de gemeenteraad. Opgemerkt wordt dat dit proces in toenemende mate bewust wordt doorlopen; anders dan enkele jaren geleden toen er minder sprake was van het risicobewustzijn binnen de organisatie. De uitdaging blijft echter bestaan wanneer medewerkers moeten bepalen wanneer zij het management of de betrokken wethouder moeten informeren. Wanneer risico's buiten de P&C-cyclus om worden opgemerkt, zo wordt gesteld, dan kan nog niet worden verwacht dat medewerkers weten hoe ze hiermee om moeten gaan.

In het sociaal domein is bijvoorbeeld per definitie sprake van een grote mate van onvoorspelbaarheid. Om enigszins grip te hebben op de ontwikkelingen en op potentiële risico's, zijn de afgelopen jaren procesverbeteringen doorgevoerd die we ter illustratie meegeven:

- Er wordt op steeds meer thema's gewerkt met dashboards.
- Iedere maand vindt er een gesprek plaats met de financieel adviseur.
- Ieder kwartaal worden de rapportages besproken met de directie en gedeeld met het bestuur.

In het ruimtelijk domein wordt overwegend projectmatig gewerkt. Processen zijn prestatie- en risicogestuurd. Er wordt gekeken naar de kaders die men vanuit de raad meekrijgt, daar moet men binnen blijven en daarover wordt ook aan de raad gerapporteerd. Risico's zijn hier een integraal onderdeel van.

De gemeente Stichtse Vecht beschikt over rapportage- en verantwoordingsmechanismen waarbij de integratie van risicomanagement in besluitvormingstrajecten wordt gedocumenteerd en gerapporteerd. Dat beperkt zich echter tot de formele momenten in de P&C-cyclus: de risico's worden geïdentificeerd en geduid in de begroting om vervolgens te worden geanalyseerd in de jaarrekening. Er is geen sprake van een eenduidig verantwoordingsmechanisme buiten deze werkwijze om.

Het monitoren van potentiële risico's zorgt voor enige vorm van grip en vormt de basis voor het beheersen van die risico's. Tot 2024 was het aantal kengetallen beperkt waardoor de monitoringsmogelijkheden ook beperkt waren. Vanaf dit jaar zijn de mogelijkheden tot monitoring verbeterd (zie het praktijkvoorbeeld personeel, 3.3.1).

In het herziene risicomanagementbeleid van de gemeente Stichtse Vecht uit 2016 staat beschreven dat het college van B&W bestuurlijk verantwoordelijk is voor de bedrijfsvoering van de gemeente Stichtse Vecht en daarmee voor al haar beleid en bijkomende risico's. Het college zorgt ervoor dat de doelstellingen van risicomanagement worden bereikt en gaat hiertoe bij elk voorstel na wat de belangrijkste risico's zijn en rapporteert dit aan de raad. Het college stelt vast welke beheersmaatregelen worden genomen en welk budget daarvoor nodig is. In de praktijk wordt het college op verschillende manieren over risico's geïnformeerd. Dit gebeurt onder meer via collegevoorstellen. Deze omvatten vaker dan in het verleden een risicoanalyse. Daarnaast gebeurt het ook dat ambtenaren voorafgaand aan een moment van besluitvorming bij de wethouder langskomen om risico's bij bepaalde plannen of ontwikkelingen te bespreken, bijvoorbeeld de risico's die speelden bij de aanpak van een bepaald gebied in het kader van de Omgevingswet. Daarnaast wordt het college in de gelegenheid gesteld om te sturen op risico's middels rapportages zoals die van het sociaal domein.

Voorbeeld - TIM Stichtse Vecht

In 2022 kreeg TIM Stichtse Vecht te maken met een financieel tekort vanwege de onvoorziene stijging van kosten voor de opdracht, mede veroorzaakt door de impact van de Covid pandemie. De gemeenteraad heeft vervolgens een motie aangenomen om informatie en het ontwikkelen van scenario's voor de toekomst van TIM Stichtse Vecht beter te kunnen volgen. Hiertoe is door de gemeente een kernteam samengesteld met daarin de gemeentelijk opdrachtgever van TIM en de domeindirecteur. Er zijn beheersmaatregelen getroffen. Periodieke terugkoppeling vindt plaats aan de hand van maandelijkse managementrapportages die cijfermatig van aard zijn en kwartaalrapportages en jaarverslagen die kwantitatief en kwalitatief van aard zijn. De jaarverslagen zijn voor college en raad bedoeld.

In hoeverre het college expliciete beleidsdoelstellingen formuleert om het risicobewustzijn in de organisatie te vergroten, is uit dit onderzoek niet duidelijk geworden. Door de ambtelijke organisatie wordt aangegeven dat het college er bij de start voor heeft gekozen eerst de basis op orde te brengen, waarna ook de ambities en beleidsdoelstellingen voor het risicomanagement herijkt kunnen worden. Door de organisatie is omschreven dat de ervaren afstand tussen wethouders en ambtenaren klein is waardoor contact makkelijk wordt gelegd. Het college zorgt tot slot voor de beschikbaarheid van ondersteunende middelen ten aanzien van het risicomanagement in de organisatie. Het verplichte opleidingsaanbod, in het bijzonder met betrekking tot het schrijven van bestuurlijke stukken, is daarin het meest genoemde instrument.

3.3 Praktijkvoorbeelden

Op basis van de algemene bevindingen en aan de hand van de methode ‘casusonderzoek’, onderzochten we enkele specifieke onderwerpen binnen de gemeente. Door diepgaand onderzoek naar deze casussen uit te voeren, kunnen we inzicht krijgen in de effectiviteit van het bestaande risicomanagementbeleid, eventuele tekortkomingen identificeren en aanbevelingen doen voor verbeteringen, terwijl ze tegelijkertijd real-world context en concrete voorbeelden bieden om de bevindingen te illustreren en te onderbouwen.

Het casusonderzoek vatten we op hoofdlijnen hieronder samen, de volledige uitwerking ervan is terug te vinden in bijlage 4.

3.3.1 Personeel

De bij HR betrokken medewerkers van Stichtse Vecht tonen zich risicobewust; op verschillende momenten en op verschillende manieren wordt door de ambtelijke organisatie verantwoording afgelegd aan de gemeenteraad over personeel. De belangrijkste personele aandachtspunten zoals ‘voldoende personeel’, verloop, verzuim en behoud worden geagendeerd en er worden acties en maatregelen toegelicht om de continuïteit en kwaliteit van personeel te verbeteren.

Desondanks zijn er verbeteringen mogelijk in het risicomanagement ten aanzien van personele processen. De kwaliteit van sturing en beheersing van de personele processen kan verbeteren met kengetallen en prestatie-indicatoren over met name werving, selectie en plaatsing en bijvoorbeeld over medewerkerstevredenheid. Toegelicht wordt dat verbetering wordt verwacht met de introductie van een nieuwe werkwijze die is gestart per 1 januari 2024.

De kwaliteit van risicomanagement van personele processen kan verbeteren door de ‘risico-dialoog’ die gevoerd wordt een concrete weerslag te geven in de onderdelen van de planning en controlcyclus. Dat kan bijvoorbeeld met het introduceren van een 4^e W-vraag⁹. Beleidsdocumenten zijn nu vaak geschreven op basis van drie W-vragen: Wat willen we bereiken? Wat gaan we daarvoor doen? Wat mag dat kosten? Door een 4^e W-vraag toe te voegen in beleidsdocumenten: “Welke risico’s lopen we hierbij?” wordt de controlerende rol van de raad mogelijk versterkt door het vergroten van risicobewustzijn bij de gemeente en het zorgt ervoor dat belangrijke risico’s vooraf in overweging worden genomen. Risico’s worden dan ook op verschillende niveaus en frequenter overwogen in plaats van alleen in de verplichte risicoparagraaf van de programmabegroting en het jaarverslag. Hierbij kunnen het college en de raad ook aangeven welke bereidheid ze hebben om bepaalde risico’s te nemen om doelstellingen te behalen.

⁹ Gemeente Borne, 2023.

3.3.2 Informatiebeveiliging

Er zijn het afgelopen jaar stappen gezet om de informatiebeveiliging van de gemeente Stichtse Vecht op orde te brengen, om meer in control te komen. Het op orde brengen van de organisatie wordt door de betrokken medewerkers als (een) invulling van risicomanagement gezien. In het informatiebeveiligingsbeleid van de gemeente Stichtse Vecht staat aangegeven dat de gemeente een aanpak van informatieveiligheid volgt op basis van risicobeheersing. Het risico van gijzeling van informatie of systemen en cybercrime komt periodiek terug in de P&C-documenten van de gemeente als een van de grootste risicogebieden ten aanzien van de bedrijfsvoering. Daarbij wordt niet alleen naar de mogelijke

financiële gevolgen van deze risico's gekeken, maar is ook aandacht voor juridische en personele gevolgen en mogelijke imagoschade voor de gemeente.

De gemeente Stichtse Vecht ziet Informatiebeveiliging als een continu verbeterproces waarbij de PDCA-cyclus het uitgangspunt is waarmee wordt aangesloten bij het TLM. De eerste lijn (business en de teams) is primair verantwoordelijk voor de doelstellingen, uitvoering en risico's, de tweede lijn is kaderstellend en adviserend en de derde lijn is controlerend en onafhankelijk en verantwoordelijk voor het toetsen of maatregelen juist zijn geïmplementeerd. In de praktijk wordt in de gemeente Stichtse Vecht de 2e en 3e lijn met betrekking tot informatiebeveiliging (vaak) uitgevoerd door de CISO, met uitzondering van

ENSIA-zelfevaluatie¹⁰. In de praktijk worden er verschillende tests uitgevoerd om te volgen of de getroffen maatregelen het beoogde effect hebben gehad. Er is veel aandacht voor informatievoorziening aan de raad over informatiebeveiliging.

3.3.3 Onderhoud openbare ruimte

Binnen het fysieke domein is risicomanagement een integraal onderdeel van het dagelijkse werk van managers en projectleiders, zij het vaak niet expliciet als zodanig benoemd. De gemeente heeft de afgelopen jaren veel ondernomen om risicobeheersing te verbeteren, zoals het vaststellen van een handboek voor projectmatig werken en het invoeren van uniforme formats voor rapportage en besluitvorming. De focus in de verschillende beschrijvingen van de risico's was als volgt:

1. Voor het project Kockengen Waterproof lag de focus op financiële, veiligheids- en imago risico's, waarbij beheersmaatregelen zoals metingen van weghoogtes en informeren van bewoners werden genomen. Communicatie van risico's verliep voornamelijk via de projectleider, maar er is ruimte voor verbetering in bewustwording bij managers en opdrachtgevers.
2. Voor het risico rondom het beheer van civiele kunstwerken lag de nadruk op het voorkomen van beperkingen in gebruik en het minimaliseren van financiële en imago-impact. Beheersmaatregelen omvatten onder andere noodreparaties en het opstellen van onderhoudsplannen. Communicatie over risico's is echter niet expliciet beschreven.
3. Bij de gebiedsontwikkeling Bisonspoor is onder andere gestuurd op financiële risico's, met name gerelateerd aan investeringen in openbare ruimte. Het risicomanagement werd versterkt door een gestructureerde informatiestroom en proactieve communicatie, hoewel er ruimte was voor verbetering in het documenteren van risico's bij overeenkomsten. Toekomstige lessen omvatten het

¹⁰ Gemeenten verantwoorden zich over informatiebeveiliging middels ENSIA. ENSIA staat voor Eenduidige Normatiek Single Information Audit. ENSIA wordt door het gemeentebestuur onder meer gebruikt om zich richting de gemeenteraad te verantwoorden over de staat van informatiebeveiliging op basis van de Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO). De informatie waarmee de horizontale verantwoording van college richting gemeenteraad plaatsvindt, vindt in principe ook de verticale verantwoording richting het Rijk plaats. De verantwoording middels ENSIA over informatieveiligheid sluit aan op de planning- en controlcyclus van de gemeente.

Endelhovenlaan 1, 3601 GR Maarssen
Postbus 1212, 3600 BE Maarssen
T 140346 F 0346 25 40 10
www.stichtsevecht.nl
info@stichtsevecht.nl

nauwkeuriger in kaart brengen van risico's en het rekening houden met de politieke keuzes die in het verleden zijn gemaakt bij het maken van afspraken.

De kwaliteit van risicomanagement binnen het fysieke domein kan verbeteren door:

- Een eenduidige werkwijze te introduceren waarin onder andere wordt toegewerkt naar het, waar mogelijk, SMART formuleren van beheersmaatregelen.
- Bewust en expliciet stil te staan bij risico's in het proces rondom de voortgangsrapportages.
- In eventuele anterieure overeenkomst (aan de voorkant van het proces) mogelijke risico's meer volledig in beeld te brengen zodat hier gedurende de uitvoering beter op gestuurd kan worden.

4. Informatievoorziening en de rol van de raad

De gemeenteraad stelt de kaders, het college voert het beleid uit binnen de gestelde kaders. De raad controleert vervolgens in hoeverre de uitvoering van het beleid door het college binnen de vastgestelde kaders heeft plaatsgevonden en of hierin voldoende rekening is gehouden met de aanwezige risico's. De gemeenteraad heeft derhalve een controlerende, kaderstellende, toetsende en toezichthoudende rol waar het gaat om risicomanagement, aldus de Nota herziening risicomanagementbeleid Stichtse Vecht. Het college informeert de raad over het risicomanagement via P&C-producten. In dit hoofdstuk worden de volgende deelvragen beantwoord:

- In hoeverre zijn er afspraken vastgelegd over de inrichting van de informatievoorziening van college naar raad (frequentie, tijdigheid, inhoud en vorm)?
- Is de informatievoorziening aan de raad over de risico's/de uitvoering van het risicomanagementbeleid tijdig, toegankelijk en volledig?
- In hoeverre en op welke wijze geeft de raad op basis van de ontvangen informatie invulling aan zijn kaderstellende en controlerende taak?

De **belangrijkste bevindingen** uit dit hoofdstuk zijn:

- De verantwoording van college aan raad over risico's en risicomanagement verloopt overwegend via de programmabegroting en jaarstukken, waar de paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing een vast onderdeel van is. In deze P&C-documenten ligt de nadruk op financiële risico's voor de gemeente. Raadsleden zien de nieuwe inrichting van de begroting als kans om ook het sturen op risico's beter te borgen.
- Risico's komen ook aan de orde in raadsvoorstellen, maar volgens raadsleden heel beperkt en niet volledig. Daarnaast wordt de raad ook tussentijds geïnformeerd wanneer er budgetoverschrijdingen plaatsvinden.
- Raadsleden zouden graag eerder en uitgebreider geïnformeerd willen worden over risico's.
- De gemeenteraad maakt gebruik van haar recht tot het stellen van vragen, ook over bestaande of verwachte risico's en de mogelijke financiële gevolgen daarvan. De raad stelt vragen over financiële, maar ook over personele risico's.

4.1 Risicomanagement in de P&C-cyclus

In de programmabegroting en jaarstukken van de gemeente Stichtse Vecht is de paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing een vast onderdeel. Hierin komen aan de orde:

- De uitgangspunten van risicomanagement.
- Het risicoprofiel.
- De grootste risicogebieden.
- De ratio weerstandsvermogen.
- Een totaaloverzicht van de geïnventariseerde risico's.
- Verschillende financiële kengetallen.

Ook in andere paragrafen komen risico's, al dan niet voorzien van beheersmaatregelen, aan de orde, bijvoorbeeld in de paragraaf Financiering, de paragraaf Bedrijfsvoering (risico's ten aanzien van gegevensbescherming en informatiebeveiliging), de paragraaf Grondbeleid en de paragraaf Verbonden partijen. In de jaren 2019-2022 was er in het bijzonder aandacht voor de ontwikkelingen in de risicoreserve Corona en de risicoreserve Sociaal domein.

In de planning-en-control-documenten ligt de nadruk op financiële risico's voor de gemeente. Incidenteel komen er ook andere risico's aan de orde, zoals bestuurlijke risico's bij incidenten en crises en integriteitsrisico's. In een gesprek wordt aangegeven dat ten tijde van dit rekenkameronderzoek niet alleen het beleid ten aanzien van risicomanagement wordt herzien, maar ook de vertaling daarvan naar de risicoparagraaf in planning-en-control-producten.

4.2 Aandacht van de raad voor risicomanagement

De gemeenteraad maakt gebruik van haar recht tot het stellen van vragen, ook over bestaande of verwachte risico's en de mogelijke financiële gevolgen daarvan. Er is een apart hoofdstuk 'Weerstandsvermogen en risicobeheersing' opgenomen bij de (beantwoording van de) technische vragen bij de planning- en controldocumenten. Hierin worden door de raad met name algemene vragen gesteld waarbij de werking van het weerstandsvermogen en het risicomanagement van de gemeente worden toelicht.

Er worden door de raad jaarlijks vragen gesteld over de wijze waarop de gemeente Stichtse Vecht risico's berekent en welke risico's onder welke (financierings)post vallen. Ook over personele risico's worden vragen gesteld. Tenzij het gaat over het aantrekken en behouden van personeel, zijn die vragen altijd terug te leiden naar de bekostiging (en dus financiële kant) van intern en extern personeel. Er worden geen directe vragen gesteld over imago-, beleids- en juridische risico's. Wel worden er vragen gesteld over klanttevredenheid en cyberveiligheid wat indirect te maken heeft met imago en juridische risico's. Op het thema risicomanagement is in de afgelopen jaren één amendement ingediend (door de VVD in 2023) over de weerstandsratio. Het amendement is aangenomen.

4.3 Risicomanagement volgens raadsleden

Raadsleden geven aan dat de gemeente Stichtse Vecht ongeveer drie jaar geleden uit een personele en financiële crisis kwam en dat de afgelopen jaren de focus lag op het op orde krijgen van de basis. Nu is de organisatie stabiel en kan er actief aan de slag worden gegaan met risicomanagement. Raadsleden hebben de indruk dat de gemeente steeds meer in control komt.

Raadsleden geven aan dat risicomanagement voor hen betekent dat er in de verschillende stappen die worden doorlopen in de processen en projecten van de gemeente aandacht is voor risico's, dat er passende maatregelen worden genomen en dat er vervolgens wordt gemonitord of deze maatregelen het gewenste resultaat hebben gehad. Leren is daarbij het uitgangspunt. Op dit moment zien zij deze werkwijze nog onvoldoende terug in de gemeente Stichtse Vecht.

Raadsleden beschrijven dat zij via de begroting en jaarstukken worden geïnformeerd over risico's en ook tussentijds wanneer er budgetoverschrijdingen plaatsvinden. Risicomanagement is in hun beleving nog te

veel een invuloefening bij de begroting waarbij er onvoldoende aandacht is voor het verhaal achter de cijfers. Raadsleden zien de nieuwe inrichting van de begroting als mogelijkheid om beter inzicht te krijgen in de indicatoren en dat geeft ook handvatten om achteraf te evalueren. Risico's komen ook aan de orde in raadsvoorstellen, maar volgens raadsleden heel beperkt en niet volledig.

Raadsleden geven aan dat er binnen de gemeente Stichtse Vecht met name aandacht is voor financiële risico's en bijvoorbeeld niet voor het risico van imagoschade, terwijl dat een van de grootste zorgen van raadsleden is. Inwoners hebben weinig vertrouwen in de gemeente en dat zien zij bijvoorbeeld wel terug in de sociale kracht monitor, maar niet in de P&C-documenten van de gemeente. Imagoschade kan volgens raadsleden een direct gevolg zijn van de financiële en personele risico's die zich voordoen in de gemeente; raadsleden constateren dat het regelmatig voorkomt dat projecten op de lange baan worden geschoven door een tekort aan middelen.

Raadsleden geven aan dat de raad vaak pas achteraf wordt geïnformeerd over risico's, wanneer (bij)sturen niet meer mogelijk is. TIM Stichtse Vecht noemen zij als voorbeeld hiervan. Dit werd duurder dan verwacht, maar dat hoorde de gemeenteraad relatief laat en bij doorvragen bleek de benodigde informatie niet voorhanden. Raadsleden verwachten van de ambtelijke organisatie dat projecten ook tussentijds worden gemonitord zodat men weet hoe de projecten ervoor staan.

Een positief voorbeeld is de opvang van ontheemde Oekraïeners. Daar was sprake van goed projectmanagement en zijn de risico's goed in beeld gebracht, terwijl dit een niet te voorzien risico was. De raad werd tijdig betrokken en alle benodigde informatie was beschikbaar.

Raadsleden zouden graag eerder meegenomen willen worden wanneer zich risico's voordoen in de gemeente. Het zou volgens raadsleden bijvoorbeeld helpen wanneer er in raadsvoorstellen per type risico (financieel, personeel, imago) zou worden aangegeven welke risico's de gemeente loopt.

Raadsleden hebben de indruk dat ze juist worden geïnformeerd, maar denken wel dat er meer informatie is die nu niet met hen wordt gedeeld. De gemeenteraad wil relevante informatie ontvangen en daarnaast de mogelijkheid hebben om meer informatie op te vragen. Daarbij realiseren raadsleden zich dat het niet wenselijk is om op detailniveau geïnformeerd te worden, omdat zij dan wel erg veel informatie zouden ontvangen en de raad moet sturen op hoofdlijnen. Desondanks wordt vanuit de ambtelijke organisatie gesignaleerd dat de informatie die door de raad wordt opgevraagd regelmatig vrij gedetailleerd van aard is.

5. Bestuurlijke reactie

Datum

19 september 2024

Onderwerp

Bestuurlijke reactie rekenkameronderzoek Risicomanagement

Bijlage(n)

n.v.t.

E-mail

info@stichtsevecht.nl

Beste Rekenkamer,

In deze bestuurlijke reactie reageert het college op uw rapport “Risicomanagement in de gemeente Stichtse Vecht”. Allereerst dankt het college de Rekenkamer voor het onderzoek en haar bevindingen. We hebben dit met belangstelling gelezen. We gaan in onze reactie in op de algemene strekking van het rapport en op de aanbevelingen.

Samenvatting

Het college heeft met belangstelling kennis genomen van het rapport. De conclusies en aanbevelingen plaatst het college in de context van de beweging die in de afgelopen twee jaar in gang is gezet om deze bestuursperiode te bouwen aan een stevig fundament voor Stichtse Vecht. In het programma een begroting gericht op de toekomst werken we aan een nieuwe opzet van de begroting om de inzichtelijkheid te vergroten en de raad beter in staat te stellen de kaderstellende en controlerende rol te vervullen. De focus daarbij ligt op strategisch financieel beleid en monitoren van maatschappelijke effecten.

In 2025 evalueren we het programma Een begroting gericht op de toekomst. Lessen uit deze evaluatie geven we mee voor de volgende bestuursperiode. Het college betreft daarbij graag de uitkomsten van dit rekenkameronderzoek en de laatste inzichten uit recente artikelen over weerstandsvermogen en (conventioneel) risicomanagement.

Het college gaat graag met de raad in gesprek over de visie en informatievoorziening ten aanzien van risicomanagement. Elk jaar blijft er ruimte voor verdere verbetering. In de recent aan de raad aangeboden Begroting 2025 zijn de ambities voor 2025 bepaald. Het actualiseren van het in 2017 vastgestelde risicomanagementbeleid is daarin niet als prioriteit voor 2025 opgenomen. De aanbeveling om het college op te dragen om het risicomanagementbeleid te actualiseren zal integraal gewogen moeten worden ten opzichte van de andere ambities voor 2025. De balans tussen bestuurlijke ambities, de financiële situatie en de ambtelijke organisatie is daarbij een randvoorwaarde.

Algehele bestuurlijke reactie op het onderzoek Risicomanagement

Bouwen aan een stevig fundament voor Stichtse Vecht

Op basis van het coalitieakkoord werkt het college deze bestuursperiode aan het terugbrengen van de balans tussen de bestuurlijke ambities, de financiële positie en de ambtelijke organisatie. Het was noodzakelijk om het fundament van Stichtse Vecht op orde te brengen met als doel om een slagvaardige en

betrouwbare lokale overheid te zijn voor onze inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties. In twee programma's is de afgelopen twee jaar met focus hard gewerkt aan het vergroten van de werkkraft van de ambtelijke organisatie en het werken aan een toekomstgerichte begroting. Een nieuwe opzet van de begroting was noodzakelijk om de sturing te versterken, tijdig te kunnen anticiperen op ontwikkelingen en heldere keuzes te maken. Met de nieuwe opzet van de begroting moet de raad beter in staat worden gesteld om zijn kaderstellende en controlerende taak uit te voeren. Het vastleggen van de maatschappelijke effecten die we willen bereiken en deze effecten (waar mogelijk) meetbaar maken draagt bij aan een transparante en betrouwbare overheid. Een toekomstgerichte begroting heeft verder als doel om te komen tot een strategisch financieel meerjarenbeleid.

Doordat een goede basis is gelegd in de eerste 2 jaar van de coalitieperiode, hebben we meer (in)zicht gekregen in wat nodig is. In de Programmabegroting 2025 implementeren we de nieuwe opzet van de beleidsbegroting volledig met doelenbomen, top beleidsindicatoren en mijlpalen én geven we inzicht in de solide financiële positie op grond van door de raad vastgestelde kaders. Er blijft elk jaar weer ruimte voor verdere verbetering. Echter, er ligt daarmee - in samenspraak met de raad - een meer beleidsmatige en op sturingsinformatie gebaseerde begroting voor dan aan het begin van de coalitieperiode. In twee nota's zijn de methodiek en uitgangspunten vastgelegd voor het monitoren van maatschappelijke effecten én het monitoren van hoe solide de financiële positie van Stichtse Vecht is. Deze nota's en de Begroting 2025 waren ten tijde van de uitvoering van het onderzoek nog niet beschikbaar voor de Rekenkamer. Met deze bestuurlijke reactie stellen we de twee nota's en de Begroting 2025 beschikbaar aan de Rekenkamer.

Recente artikelen over weerstandsvermogen en risicomanagement

In 2023 en 2024 zijn verschillende artikelen¹¹ verschenen waarin een kritisch geluid klinkt over de huidige verplichtingen in de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing én over conventioneel risicomanagement. In het artikel 'Verplichte weerstandsratio schept schijnwerkelijkheid' stellen de auteurs dat de weerstandsparagraaf een doel op zich is geworden. Risico-afwegingen spelen in de politiek-bestuurlijke besluitvorming een belangrijke rol. De auteurs pleiten ervoor die een plaats te geven die het verdient door een extra W-vraag toe te voegen in de beleidsbegroting: 'Welke onzekerheden, kansen en risico's, gekoppeld aan de maatschappelijke doelen en opgaven, spelen een rol bij het realiseren van deze doelen en opgaven?'. In het artikel 'Van risico's managen naar belangen afwegen. Is risicomanagement overtollig?' stelt de auteur dat (conventioneel) risicomanagement nauwelijks toegevoegde waarde heeft behalve het geruistellen van toezichthouders. Een citaat uit het antwoord van de auteur in het artikel: *'De conventionele insteek ontaard al snel in een illusoir beheerssysteem. Het is zinvoller om ervoor te zorgen dat beslissers worden ondersteund door kritische vrienden, als zij onder onzekerheid evenwichtig moeten omgaan met botsende belangen.'*

Het huidige risicomanagementbeleid uit 2017 is gelet op de recente inzichten uit artikelen conventioneel ingestoken: het benoemen van risico's, beoordelen risicoprofiel, nemen beheersmaatregelen en rapporteren en verantwoorden. De verantwoording in de P&C cyclus is direct gekoppeld aan het weerstandsvermogen en de weerstandsratio. Een van de kengetallen om inzicht te geven in de financiële positie van de gemeente. In de verantwoording is geen koppeling gelegd met de vraag welke onzekerheden, kansen en risico's een rol spelen bij het realiseren van de maatschappelijke doelen en opgaven. Bij het werken aan verbeteringen en bij actualisatie van het risicomanagementbeleid betrekken we de inzichten uit recente artikelen.

¹¹ Verplichte weerstandsratio schept schijnwerkelijkheid, T. Noordermeer, C. Ravensbergen, H. de Boer, T. Budding, J. de Kruijf en R. van Vugt, TPC, 2023; Van risico's managen naar belangen afwegen. Is risicomanagement overtollig?, Drs. Marinus de Pooter RA, TPC online, 2024.

Aanleiding en doel van het onderzoek

Raadsfracties hebben bij gesprekken met de Rekenkamer, mede naar aanleiding van financiële tegenvallers en kostenoverschrijdingen waarmee de raad in de afgelopen jaren is geconfronteerd, zorgen geuit over dergelijke financiële risico's voor de gemeente. In januari 2017 heeft de gemeenteraad een herziening van het risicomanagementbeleid vastgesteld. De Rekenkamer heeft een onderzoek uitgevoerd naar het risicomanagement in de gemeente Stichtse Vecht. Doelstelling van het onderzoek is het geven van een oordeel over de mate waarin de governance op risicomanagement, de samenwerking tussen risicomanagementfuncties en het risicomanagementproces in de afgelopen vijf jaar adequaat zijn uitgevoerd.

De Rekenkamer heeft als hoofdvraag geformuleerd:

In hoeverre voldoet het beleidskader van de gemeente Stichtse Vecht aan de normen die aan een adequaat risicobeheerssysteem mogen worden gesteld en hoe functioneert het risicobeheerssysteem in de praktijk?

De Rekenkamer concludeert dat risicomanagement in de gemeente Stichtse Vecht op dit moment nog **onvoldoende is geborgd** en dat de invulling van het risicomanagementproces nog te veel afhankelijk is van de mate waarin het individu er aandacht aan kan en wil besteden. Er bestaat geen eenduidig beeld over wat risicomanagement voor de gemeente Stichtse Vecht betekent en dat er geen eenduidige werkwijze is. Uit het onderzoek is gebleken dat de gemeente Stichtse Vecht in de afgelopen jaren een **fundament** heeft neergelegd op basis waarvan het risicomanagementniveau naar een meer volwassen niveau getild kan worden.

Het college onderkent dat de doelstelling van het in 2017 vastgestelde herziene risicomanagementbeleid niet is gerealiseerd. Een eenduidige werkwijze, zoals in het beleid vastgelegd, is nog niet geborgd in de organisatie. Een van de doelstellingen was dat de dialoog over risico's moet bijdragen aan het creëren van een open, lerende en zichzelf verbeterende organisatie. In het coalitieakkoord is de noodzaak onderkend om het fundament van Stichtse Vecht op orde te brengen met als doel om een slagvaardige en betrouwbare lokale overheid te zijn voor onze inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties. Daaraan is de afgelopen twee jaar met focus hard gewerkt. We zien in het rapport van de Rekenkamer de bevestiging dat dit fundament is gelegd.

Het college neemt afstand van de conclusie van de Rekenkamer 'dat maakt dat de organisatie op het gebied van risico's kwetsbaar is'. Het college herkent deelconclusie 2 uit het rapport dat het risicobewustzijn binnen de organisatie is toegenomen en dat er aandacht is voor onzekerheden en de mogelijke gevolgen daarvan. Het is herkenbaar dat dit nog deels persoonsafhankelijk is. We zijn het fundament op orde aan het brengen en implementeren diverse verbeteringen. Denk aan de nieuwe opzet van de beleidsbegroting, inkoopoptimalisatie, projectmatig werken en de trainingen bestuurlijke besluitvorming. We zien dat in de organisatie en met het college op deze thema's risicodialogen worden gevoerd (ambtelijk en met college). Deze aandacht voor risico's maakt dat de organisatie niet kwetsbaar is voor risico's. De nieuwe werkwijze die we ontwikkelen zal bij actualisatie van het risicomanagementbeleid in beleid worden verankerd.

Reactie op de aanbevelingen

Het college vraagt aandacht voor het koppelen van de aanbevelingen aan de rol van de raad (kaderstellend en controlerend) en college (uitvoering en bedrijfsvoering). Een aantal aanbevelingen die de uitvoering en bedrijfsvoering raken zijn gericht aan de raad. Dat zou kunnen leiden tot rolverwarring.

Aan de raad

1. *Draag als raad het college op om het risicomanagementbeleid te actualiseren.*

Het actualiseren van het in 2017 vastgestelde risicomanagementbeleid is in de Begroting 2025 niet als prioriteit voor 2025 opgenomen. De aanbeveling om het college op te dragen om het risicomanagementbeleid te actualiseren zal integraal gewogen moeten worden ten opzichte van de andere ambities voor 2025. De balans tussen bestuurlijke ambities, de financiële situatie en de ambtelijke organisatie is daarbij een randvoorwaarde.

2. *Vraag als raad aan het college om een gesprek te organiseren tussen raad en college over de visie en ambities ten aanzien van risicomanagement en (het detailniveau van) de informatievoorziening over dit onderwerp.*

Het college gaat graag met de raad in gesprek over de visie en informatievoorziening ten aanzien van risicomanagement. Het huidige risicomanagementbeleid uit 2017 is gelet op de recente inzichten uit artikelen conventioneel ingestoken: het benoemen van risico's, beoordelen risicoprofiel, nemen beheersmaatregelen en rapporteren en verantwoorden. Het college legt in het gesprek graag de koppeling met de maatschappelijke effecten die we willen bereiken. Welke onzekerheden, kansen en risico's spelen een rol bij het realiseren van deze doelen en opgaven?

Aan de raad en het college

3. *Expliciteer de risicobereidheid van de gemeente.*

In het raadsvoorstel Nota Solide financiële positie gemeente Stichtse Vecht 2024 heeft het college een voorstel gedaan om de risicobereidheid van de gemeente te expliciteren. De risicobereidheid of -aversie is bepalend voor welke normen en kritische ondergrens we vaststellen voor de solide financiële positie. In het voorstel zijn drie scenario's opgenomen: scherp aan de wind (risico bereid), koers houden (neutraal) en manoeuvreerruimte (risico mijdend). Het college acht het niet wenselijk de risicobereidheid bij de uitvoering van beleid te bepalen per programma, doelstelling, project of proces.

4. *Voer in de raad en tussen raad en college het gesprek over wat moet worden bereikt, welke risico's daarbij worden gelopen, hoe die risico's te beheersen en hoe dat zich verhoudt ten opzichte van het te bereiken doel.*

In de Programmabegroting 2025 implementeren we de nieuwe opzet van de beleidsbegroting volledig met doelenbomen, top beleidsindicatoren en mijlpalen én geven we inzicht in de solide financiële positie op grond van door de raad vastgestelde kaders. Vanuit inzicht in waar we nu staan in het realiseren van maatschappelijke effecten (op de lange termijn) én in de solide financiële positie kunnen raad en college het gesprek over de doelen die we willen bereiken voeren. In dat gesprek kunnen risico's die we daarbij lopen aan bod komen.

Aan het college

5. *Risicomanagement en de inbedding daarvan in het dagelijks werk van medewerkers zou gebaat zijn bij een gedeelde visie op risico's en hoe de organisatie hiermee om wil gaan.*

De directie geeft met de concernagenda richting aan de onderwerpen waaraan met focus wordt gewerkt aan verbeteringen. Inbedding van omgaan met onzekerheden, risico's en kansen is bij een aantal onderwerpen onderdeel van de verbeteragenda. Denk aan kwaliteit bestuurlijke stukken en projectmatig werken.



Endelhovenlaan 1, 3601 GR Maarssen
Postbus 1212, 3600 BE Maarssen
T 140346 F 0346 25 40 10
www.stichtsevecht.nl
info@stichtsevecht.nl

Tenslotte

We danken de Rekenkamer nogmaals voor dit onderzoek en de aanbevelingen. Het college gaat graag met de raad in gesprek omtrent de bevindingen van de Rekenkamer, in de context van de beweging die in de afgelopen twee jaar in gang is gezet om deze bestuursperiode te bouwen aan een stevig fundament voor Stichtse Vecht en de laatste inzichten uit recente artikelen over weerstandsvermogen en (conventioneel) risicomanagement.

Met vriendelijke groet,

Burgemeester en wethouders van Stichtse Vecht,

drs. A.J.H.T.H. Reinders
burgemeester

drs. R.C.L. Heijdra
gemeentesecretaris/algemeen directeur

6. Nawoord rekenkamer

Rekenkamer Stichtse Vecht heeft op 10 oktober van het college een uitgebreide reactie op het rapport ontvangen, waarvoor dank. Wij zullen op de bestuurlijke reactie beknopt reageren.

In de reactie erkent het college dat de doelstellingen uit 2017 niet zijn behaald, maar wordt ontkend dat de gemeente daardoor kwetsbaar is. Uit de reactie is ons niet altijd duidelijk of het college onze aanbevelingen al dan niet overneemt. Deze onduidelijkheid vinden wij niet behulpzaam voor de behandeling van het rapport en het begeleidend raadsvoorstel door de raad.

De insteek van de rekenkamer bij elk onderzoek is om een evenwichtig beeld van de huidige stand van zaken te schetsen en te komen tot herkenbare conclusies en constructieve en ontwikkelingsgerichte aanbevelingen. Wij vinden het daarom teleurstellend dat de bestuurlijke reactie ontwijkend overkomt en getuigt van weinig bereidheid en/of vermogen tot reflectie. Het bijzondere hieraan is dat het college wel onderschrijft dat er geen eenduidig beeld bestaat over wat risicomanagement voor de gemeente Stichtse Vecht betekent en dat er geen eenduidige werkwijze is. De consequentie hiervan, dat je hierdoor kwetsbaar bent en dus aanvullende maatregelen nodig kunnen zijn, wordt echter niet omarmd.

In de reactie neemt het college afstand van het belang van risicomanagement. Het college herkent weliswaar dat het huidige risicomanagementbeleid van de gemeente uit 2017 conventioneel (procesmatig, onwenselijk) is ingestoken en dat het college graag de koppeling legt tussen risico's en maatschappelijke effecten (de wenselijke brede relatie met doelstellingen). Maar de boodschap van het college is dat risicomanagement leidt tot een "illusoir beheerssysteem". De rekenkamer benadrukt dat risicomanagement essentieel is om de basis op orde te krijgen door het inbouwen in bestaande processen en rollen. Daarmee kan de organisatie meer (in)zicht en vervolgens grip krijgen op onzekerheden bij interne en externe ontwikkelingen en kan zij beheersmaatregelen treffen om risico's te beperken. Dit sluit aan bij de wereldwijd breed omarmde benadering om risicomanagement te integreren in alle sturing en beheersing van een organisatie, zoals bij het bepalen van doelstellingen, bij toezicht of bij verantwoording en rapportage. Gelet op de recente kwesties die gespeeld hebben én spelen in Stichtse Vecht is het volgens de rekenkamer verstandig om het belang hiervan niet te bagatelliseren.

Bij de derde en vierde aanbeveling versmalt het college de benadering van risicomanagement door enkel de solide financiële positie leidend te verklaren voor risicobereidheid en leidend voor de opzet van de beleidsbegroting. Dit gaat voorbij aan andere risico's (bijvoorbeeld imago of juridisch) bij het behalen van maatschappelijke doelstellingen. Het is daarbij van belang dat raad en college voor elk belangrijk proces of project apart de risicobereidheid vaststellen. Het bepalen van een algemeen geldende risicobereidheid leidt tot zeer risicoavers beleid op elk terrein, omdat men bij het grootste risico, bijvoorbeeld cybersecurity, geen enkel risico zal willen nemen.

Wij zien de behandeling van het rapport en het gesprek hierover tussen raad en college met belangstelling tegemoet.

Bijlage 1 | Normenkader

Onderzoeksvraag	Norm	Bevinding per norm
Beleid risicomanagement		
1. Welk beleid heeft de gemeente geformuleerd op het gebied van risicomanagement?	- In het beleidskader zijn onder andere de volgende onderwerpen uitgewerkt: - doelstellingen (SMART); - verantwoordelijkheden; - risicomanagementproces inclusief monitoring en evaluatie; - communicatie en rapportage; - eisen aan weerstandsvermogen. - Het beleidskader gaat ook in op toezicht op en risicomanagement bij verbonden partijen.	In het beleidskader komen de genoemde onderwerpen aan de orde, maar is de beschrijving van de wijze waarop verantwoordelijkheden zijn belegd onvoldoende uitgewerkt. De wijze waarop risicomanagement vorm krijgt ten aanzien van verbonden partijen wordt beschreven in de Nota verbonden partijen.
2. Is het risicomanagementbeleid actueel, inzichtelijk, volledig en rechtmatig?	- Het beleidskader is actueel. - Het beleidskader voldoet aan de wet- en regelgeving.	Het beleid van de gemeente is niet actueel en niet volledig en duidelijk waar het gaat om de wijze waarop verantwoordelijkheden zijn belegd.
Vormgeving en inrichting risicomanagement		
3. Hoe is het risicomanagement qua rollen, taken en bevoegdheden intern georganiseerd?	- Het besluitvormingsproces met betrekking tot risicomanagement is gedocumenteerd. - De risicoverantwoordelijkheid (eerste lijn), de ondersteuning/monitoring-rol (tweede lijn) en interne audit (derde lijn) zijn helder belegd. - Betrokken personen weten wat hun rol is en voor welke taken binnen het risicomanagement zij verantwoordelijk zijn.	Het besluitvormingsproces met betrekking tot risicomanagement is beschreven in het beleid. De verdeling van rollen, taken en verantwoordelijkheden tussen eerste, tweede en derde lijn is in zowel het beleid als de praktijk onvoldoende duidelijk belegd.
4. Is het risicomanagement op een adequate wijze vormgegeven en ingericht?	- De wijze waarop risico's worden geïdentificeerd, geanalyseerd, gecommuniceerd, gemitigeerd en gemonitord is gedocumenteerd. - De processtappen binnen het risicomanagement worden periodiek getoetst en geactualiseerd waar dat nodig blijkt. - De gemeente beschikt over een protocol voor een situatie wanneer een risico zich daadwerkelijk voordoet. - Voor het beheersen van de risico's zijn beheersmaatregelen ontwikkeld. - De gemeente actualiseert periodiek de geïnventariseerde, geanalyseerde en beoordeelde risico's.	Stichtse Vecht zet sinds enkele jaren meer in op het vormgeven en borgen van het risicomanagementproces. Het projectmatig werken is hieraan ondersteunend. Op basis van dit onderzoek is gebleken dat de processtappen van het risicomanagement niet periodiek worden getoetst en geactualiseerd. De laatste formele evaluatie vond plaats in 2016. De gemeente beschikt niet over een protocol voor een situatie wanneer een risico zich voordoet. Het actualiseren van risico's gebeurt periodiek in de planning- en controlproducten en incidenteel bij het afronden van grote projecten waarbij het risicomanagement onderdeel is van een bredere, informele evaluatie.

	De gemeente actualiseert en evalueert periodiek de getroffen beheersmaatregelen op effectiviteit.	Op basis van dit onderzoek blijkt dat de effecten van de getroffen beheersmaatregelen niet periodiek worden geactualiseerd en geëvalueerd.
Rolneming en cultuur		
5. In welke mate is er sprake van risicobewustzijn onder medewerkers en in hoeverre draagt de huidige inrichting daaraan bij?	- De directie promoot risicomanagement actief (tone-at-the-top). - Er wordt binnen de organisatie aandacht besteed aan de opleiding op het gebied van risicomanagement. - Er is voldoende budget aanwezig om risicomanagement vorm te geven. - Risico-zelfevaluatie en risico-dialoog worden gestimuleerd. - De cultuur in de organisatie is zodanig dat medewerkers hun zorgen durven uiten doordat fouten en incidenten gezien worden als leerpunten.	Binnen het college is in toenemende mate aandacht voor risicomanagement. In hoeverre het college expliciete beleidsdoelstellingen formuleert om het risicobewustzijn in de organisatie te vergroten, is uit dit onderzoek niet duidelijk geworden. Van een aanjagende rol is geen sprake. Het college zorgt voor de beschikbaarheid van ondersteunende middelen ten aanzien van het risicomanagement in de organisatie. Het opleidingsaanbod is daarin het meest genoemde instrument. Risico-zelfevaluatie en -dialoog, waarin geleerd wordt van eventuele incidenten maar ook van successen, vinden niet gestructureerd plaats. Uitzondering is de algemene evaluatie wanneer grote projecten worden afgerond, in het bijzonder in het fysieke domein. De cultuur in de organisatie is in toenemende mate zodanig dat medewerkers hun zorgen uiten ten aanzien van potentiële risico's. Wel is dit erg persoonsgebonden.
6. Wanneer risico's zich voordoen, wordt daar dan adequaat op gestuurd teneinde het nadelige effect zoveel als mogelijk te beperken?	- De inventarisatie, analyse en beoordeling van risico's vinden op een gestructureerde, objectieve, onderbouwde en systematische wijze plaats. - De reactie op risico's die zich voordoen is tijdig en effectief.	Stichtse Vecht stuurt middels een integraal risicomodel op risico's. De gemeente heeft een risicokaart aan de hand waarvan risico's geïdentificeerd en geanalyseerd kunnen worden. In hoeverre dat consequent en op eenduidige wijze gebeurt is in dit onderzoek niet vastgesteld. Beheersmaatregelen worden bedacht en getroffen, waarna een deel wordt gemonitord. Van evaluatie van risicomanagement is geen sprake. In deze werkwijze is de organisatie beperkt lerend. Tot 2024 was het aantal kengetallen beperkt waardoor de monitoringsmogelijkheden ook beperkt waren. Op basis van dit onderzoek is er geen reden om aan te nemen dat de reactie op risico's niet tijdig is. Voor de effectiviteit van de reactie verwijzen we naar de hiervoor genoemde norm.

7. In hoeverre stuurt het college op risicobewustzijn van de organisatie?	• Het college stelt expliciete beleidsdoelstellingen om het risicobewustzijn in de organisatie te vergroten. • Het college zorgt voor de beschikbaarheid van ondersteunende middelen zoals opleidingen en trainingen op dit onderwerp. • Er is een actueel (digitaal) risicoregister.	Uit dit onderzoek is niet gebleken dat het college expliciete beleidsdoelstellingen stelt om het risicobewustzijn in de organisatie te vergroten anders dan dat zij een standaard opleiding aanbiedt. Het college zorgt voor de beschikbaarheid van ondersteunende middelen ten aanzien van het risicomanagement in de organisatie. Het opleidingsaanbod is daarin het meest genoemde instrument. De gemeente kent een risicoregister in Naris.
8. Is de risicomanagementgedachte integraal onderdeel van de werkwijze van de organisatie in besluitvormingstrajecten?	• Risicomanagement is, op basis van vastgesteld beleid, geïntegreerd in de planning en uitvoering van projecten en beleidsinitiatieven. • De gemeente beschikt over rapportage- en verantwoordingsmechanismen waarbij de integratie van risicomanagement in besluitvormingstrajecten wordt gedocumenteerd en gerapporteerd.	Middels projectmatig werken, de P&C-cyclus en bestuurlijke besluitvorming (college- en raadsvoorstellen), is risicomanagement onderdeel van besluitvormingstrajecten en wordt hierover gerapporteerd.
Informatievoorziening en kaderstellende en controlerende rol raad		
9. In hoeverre zijn er afspraken vastgelegd over de inrichting van de informatievoorziening van college naar raad (frequentie, tijdigheid, inhoud en vorm)?	Afspraken over informatievoorziening richten zich op: • Tijdige en actuele rapportage van de belangrijke en relevante risico's, kans en impact, risicostrategie en (voortgang van) beheersmaatregelen, • Informatievoorziening is begrijpelijk (bijvoorbeeld vaktermen worden toegelicht), actueel, eenduidig en concreet. • De informatievoorziening betreft naast financiële, ook imago-, beleids-, juridische en personele risico's. • Het college informeert de gemeenteraad overeenkomstig de afspraken over risico informatiebehoefte. • De raad wordt geïnformeerd over de beschikbare en de benodigde weerstandscapaciteit en de weerstandsratio.	De raad wordt geïnformeerd over risico's middels de P&C-documenten, als onderdeel van raadsvoorstellen en tussentijds bij budgetoverschrijdingen. Raadsleden geven aan de huidige informatievoorziening als onvoldoende tijdig en volledig te zien. De informatievoorziening is in de beleving van raadsleden te veel gericht op de financiële risico's. Er zijn geen aanvullende afspraken gemaakt tussen college en raad over de informatievoorziening over risico's, anders dan wat er in het beleid en de formats college- en raadsvoorstellen staat.. De raad wordt middels de P&C-cyclus geïnformeerd over de beschikbare en de benodigde weerstandscapaciteit en de weerstandsratio.
10. Is de informatievoorziening aan de raad over de risico's/de uitvoering van het risicomanagementbeleid tijdig, toegankelijk en volledig?		
11. In hoeverre en op welke wijze geeft de raad op basis van de ontvangen informatie invulling aan zijn kaderstellende en controlerende taak?	• De gemeenteraad kan op basis van de ontvangen informatie zijn kaderstellende en controlerende taak t.a.v. risicomanagement uitvoeren. • De gemeenteraad stelt duidelijke kaders t.a.v. risicomanagement van de gemeente. • De gemeenteraad vult zijn kaderstellende rol t.a.v. risicomanagement van de gemeente op	Raadsleden zien de huidige informatievoorziening als niet toereikend om invulling te kunnen geven aan hun rollen. Raadsleden stellen vragen over risico's bij het bespreken van de P&C-documenten. Raadsleden zien de nieuwe inrichting van de begroting als kans om het sturen op risico's in de toekomst beter te borgen.

Endelhovenlaan 1, 3601 GR Maarssen
Postbus 1212, 3600 BE Maarssen
T 140346 F 0346 25 40 10
www.stichtsevecht.nl
info@stichtsevecht.nl

	een adequate wijze in: de raad stuurt, wanneer dit nodig is, tijdig bij. Hij stuurt op hoofdlijnen, et cetera.	
Lerend vermogen		
12. Wat zijn de geleerde lessen bij risicovolle ontwikkelingen of gebeurtenissen in Stichtse Vecht uit de afgelopen vijf jaar?	<i>Zie conclusies en aanbevelingen.</i>	

Bijlage 2 | Bestudeerde documenten

- Nota risicomanagementbeleid Stichtse Vecht, 11 oktober 2012.
- Nota herziening risicomanagementbeleid Stichtse Vecht, 8 november 2016.
- M. Schreyer, Risicomanagement onder de loep, Hogeschool van Amsterdam, juni 2016.
- Nota verbonden partijen 2018 Gemeente Stichtse Vecht
- Raadsvragen, moties, raadsvoorstellen/-besluiten 2019-2023.
- Reguliere P&C-documenten (begrotingen en jaarstukken) van 2019-2023.

Bijlage 3 | Casusonderzoek

Casus 1 Personeel

Kader

In 2020 is onderzoek gedaan naar risico's op personeelstekort bij Nederlandse gemeenten¹². Hoewel vrij breed onderkend wordt dat gemeenten een mogelijk risico lopen onvoldoende personeel in dienst te zullen hebben in de toekomst om de diverse activiteiten te kunnen ontplooiën, rapporteerde nog geen een op de vier gemeenten (22,5%) hierover in de daarvoor voordehand liggende onderdelen van de begroting. Juist de paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing alsmede de paragraaf Bedrijfsvoering zijn erop gericht om over dit soort zaken te rapporteren. Het onderzoek laat zien dat er bij Nederlandse gemeenten verbeterpotentieel is.

Bij dit casusonderzoek personeel Stichtse Vecht is aan de hand van het in het onderzoek geschetste kader onderzocht in hoeverre het risicomanagement de afgelopen jaren adequaat was voor wat betreft het onderkennen van personele risico's en daarover met elkaar het gesprek voeren.

Getoetst is hoe gerapporteerd wordt in verantwoordingsdocumenten zoals begroting en de jaarrekening over personele risico's. Zijn de belangrijke risico's geïdentificeerd, zijn er maatregelen genomen en is inzicht gegeven in de stand van zaken en de personele beleidsvoornemens ten aanzien van de bedrijfsvoering.

Risico's, response, beheersmaatregelen en monitoring

1. Door betrokken medewerkers wordt het volgende toegelicht over personele risico's¹³:
 - a. Het grootste risico is het hebben van veel openstaande vacatures in een krappe arbeidsmarkt. De continuïteit van de bedrijfsvoering/ dienstverlening komt in het gedrang. Hier is de organisatie al twee jaar mee bezig.
 - b. Hoge uitstroom en hoog verzuim.
 - c. (Veel) inhuur en verlies aan kennis en kunde is wel gesignaleerd, maar wordt nog niet genoemd als risico.
2. Op basis van de beoordeling van jaarverslag 2022, bestuursrapportage 2023 en de 'Staat van de organisatie' 2023 en 2024 blijkt dat de belangrijke personele aandachtspunten worden behandeld:
 - a. Invullen van vacatures.
 - b. Het terugbrengen van ziekteverzuim.
 - c. Het terugdringen verloop.
 - d. Het koesteren, waarderen en blijven boeien van huidige medewerkers.
 - e. Inhuur wordt niet genoemd als aandachtspunt.
3. In de genoemde planning- en verantwoordingsdocumenten zijn:
 - a. Kengetallen opgenomen over vacatures, verloop (in- en uitstroom) en over verzuim.
 - b. Kengetallen over inhuur zijn in ontwikkeling.
 - c. Sinds 2021 wordt periodiek de welzijnsenquête uitgevoerd.

¹² Postma, D., van de Ven, L., Budding, G., & Ormel, E. (2020). Risico op personeelstekort gemeenten onvoldoende onderkend in begroting. *Tijdschrift B&G*, 2020.

¹³ Verslag focusgroep bedrijfsvoering 7 maart 2024.

- d. Sinds Q1 2024 wordt periodiek het medewerkersonderzoek uitgevoerd (2DAYSMOOD).

Deze laatste bevindingen sluiten aan bij de opmerking van een respondent dat monitoren in het verleden maar beperkt kon door de minimale kengetallen. Dat wordt beter door de nieuwe werkwijze sinds 1 januari 2024.

4. De onderliggende risico's¹⁴ van de personele aandachtspunten worden niet toegelicht of gekwantificeerd. Denk daarbij aan de mogelijke gevolgen van personeelstekort, hoog verzuim of hoog verloop voor de dienstverlening.

Conclusie casusonderzoek risicomanagement personeel

De bij 'personeel' van de Stichtse Vecht betrokken medewerkers tonen zich risicobewust; op verschillende momenten en op verschillende manieren wordt door de ambtelijke organisatie verantwoording afgelegd aan de gemeenteraad over personeel.

De belangrijkste personele aandachtspunten zoals 'voldoende personeel', verloop, verzuim en behoud worden geagendeerd en er worden acties toegelicht om de continuïteit en kwaliteit van personeel te verbeteren.

De kwaliteit van sturing en beheersing van de personele processen kan verbeteren met het rapporteren van kengetallen en prestatie-indicatoren over met name werving, selectie en plaatsing en bijvoorbeeld over medewerkerstevredenheid. Kengetallen over medewerkerstevredenheid zijn sinds Q2 2024 beschikbaar. Toegelicht wordt dat verbetering wordt verwacht met de introductie van een nieuwe werkwijze die is gestart per 1 januari 2024.

De kwaliteit van risicomanagement van personele processen kan verbeteren door de 'risico-dialoog' die gevoerd wordt een concrete weerslag te geven in de onderdelen van de planning en controlcyclus. Dat kan bijvoorbeeld met het introduceren van een 4^e W-vraag.

¹⁴ Volgens COSO ERM 2017 (Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance) wordt een risico gedefinieerd als de mogelijkheid dat onzekere gebeurtenissen of omstandigheden zich voordoen en een negatief effect hebben op het bereiken van de doelstellingen van de organisatie. Effectief risicomanagement richt zich op het begrijpen, beoordelen en beheersen van deze risico's.

Casus 2 Informatiebeveiliging

Informatiebeveiliging en risico's

Onder informatiebeveiliging wordt in de gemeente Stichtse Vecht verstaan het treffen en onderhouden van een samenhangend pakket van maatregelen om de betrouwbaarheid van de informatievoorziening aantoonbaar te waarborgen. Kernpunten daarbij zijn beschikbaarheid, integriteit (juistheid) en vertrouwelijkheid van persoonsgegevens en andere informatie.¹⁵ In het informatiebeveiligingsbeleid van de gemeente Stichtse Vecht staat aangegeven dat de gemeente een aanpak van informatieveiligheid volgt op basis van **risicobeheersing**. Het streven naar 100% veiligheid is niet het uitgangspunt, het uitgangspunt is optimale beveiliging van informatie. Het richt zich op de bescherming van informatie tegen bedreigingen en gaat in principe uit van de beantwoording van drie vragen:¹⁶

1. Wat zijn voor ons de meest waardevolle processen, informatiesystemen en informatie?
2. Welke gebeurtenissen kunnen schade toebrengen aan deze waardevolle informatiesystemen en informatie?
3. Wat doen we wel en vooral ook niet om deze informatiesystemen en informatie te beschermen tegen deze gebeurtenissen?

Het informatiebeveiligingsbeleid wordt in 2024 geactualiseerd als gevolg van ontwikkelingen in nationale en Europese wetgeving.

Het **risico van gijzeling van informatie of systemen en cybercrime** is opgenomen als een van de grootste risicogebieden ten aanzien van bedrijfsvoering in planning- en control documenten van de gemeente Stichtse Vecht. In de Jaarstukken 2022 geeft de gemeente met betrekking tot dit risico aan: *“Het is niet zozeer de vraag of we als gemeente aangevallen gaan worden, maar wanneer.”* De gemeente constateert dat beveiligingsincidenten bij andere gemeenten laten zien dat risico's toenemen, zowel in kans als impact, met name de impact op het **financiële, juridische en personele aspect**. Ook kan een gijzeling van informatie of systemen leiden tot **imago schade** voor de gemeente en bestuurders. Vervolgens worden de verschillende typen risico's (tot op zekere hoogte) uitgewerkt. In 2022 wordt het risico van gijzeling van informatie of systemen en cybercrime hoger ingeschat dan in de voorgaande jaren. Voor verschillende specifieke risico's die direct verband houden met informatiebeveiliging wordt een inschatting gemaakt van de kans dat het betreffende risico zich voordoet en de financiële gevolgen daarvan, bijvoorbeeld: gijzeling van informatie of systemen (kans 50%, ingeschatte financiële gevolgen 2 miljoen euro) en beveiliging en uitval ICT (kans 50%, ingeschatte financiële gevolgen 1 miljoen euro). Daarnaast worden er meer algemene risico's benoemd, zoals het niet (blijvend) kunnen waarborgen van de continuïteit van de dienstverlening (kans 90%, ingeschatte financiële gevolgen 2 miljoen euro), waar (tekortschietende) informatiebeveiliging, maar ook andere factoren zoals personele krapte, op van invloed kunnen zijn.

Het identificeren en kwantificeren van risico's

Het college van B&W is eindverantwoordelijke voor de informatiebeveiliging. De uitvoering van de informatiebeveiliging is een verantwoordelijkheid van het lijnmanagement, in het bijzonder de teammanagers. De Chief Information Security Officer (CISO) ondersteunt vanuit een onafhankelijke positie de organisatie bij het bewaken en verhogen van de betrouwbaarheid van de informatievoorziening en rapporteert hierover rechtstreeks aan de directie.

¹⁵ Strategisch Gemeentelijk Informatiebeveiligingsbeleid 2020 - 2023, p.5.

¹⁶ Strategisch Gemeentelijk Informatiebeveiligingsbeleid 2020 - 2023, p.10.

Informatiebeveiliging wordt gezien als een continu verbeterproces waarbij de **PDCA-cyclus** het management systeem van informatiebeveiliging vormt.¹⁷ Bij de ambtelijke organisatie is nagevraagd hoe hier in de praktijk invulling aan wordt gegeven. Opgemerkt wordt dat het beleid de strategie is om de stip op de horizon te bereiken. De uitvoering wordt uitgewerkt in een jaaropdracht en hierover wordt periodiek verantwoording afgelegd zodat er sturing op kan plaatsvinden. In het beleid wordt gesproken over rollen, verantwoordelijkheden en eigenaarschap en het afgelopen jaar zijn daarin goede stappen gezet. Directie en managers zijn proceseigenaar en zij zijn zich bewust van eigenaarschap, kansen en risico's, zo wordt geconstateerd vanuit de ambtelijke organisatie. Risico's, zoals bijvoorbeeld uitval ICT en gijzeling informatie en systeem, hebben een eigenaar en twee keer per jaar vindt er een herijking plaats. Nagegaan wordt of de maatregelen nog effectief zijn als het risico zich voordoet of dat het risico is gemitigeerd door de maatregelen. Risico's die na het bepalen van beheersmaatregelen materieel zijn, worden opgenomen in het weerstandsvermogen.

In het beleid staat dat deze methodiek aansluit bij het **Three Lines of Defence-model**. Door de ambtelijke organisatie wordt dit als volgt toegelicht. De eerste lijn (business en de teams) is primair verantwoordelijk voor de doelstellingen, uitvoering en risico's. De tweede lijn (onder andere de CISO en de PO) is kaderstellend en adviserend en de derde lijn (Interne Controle, FG en auditor) is controlerend, onafhankelijk en toetst of maatregelen juist zijn geïmplementeerd. In de gemeente Stichtse Vecht wordt de 2e en 3e lijn met betrekking tot informatiebeveiliging (vaak) uitgevoerd door de CISO. Voor wat betreft de ENSIA-zelfevaluatie is dit niet het geval, hier is een externe auditor bij betrokken. Om in control te zijn en tijdig te kunnen bijsturen is het nodig om controles integraal onderdeel te laten uitmaken van de bedrijfsprocessen. Voor het autorisatiebeheer is dit doorgevoerd en voor Business Continuity staat dit gepland op basis van uitgevoerde impactanalyses. Hierin moeten we groeien naar volwassenheid, aldus de ambtelijke organisatie.

De risico's die zich voordoen met betrekking tot informatiebeveiliging, in het bijzonder het risico van gijzeling van informatie of systemen en cybercrime, worden periodiek beschreven in de **P&C-documenten** van de gemeente Stichtse Vecht. Het onderwerp wordt behandeld in de **paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing** en in de **paragraaf Bedrijfsvoering**. In een interview wordt opgemerkt dat de organisatie in het verleden voor wat betreft ICT niet volledig in control was; zo bleek onverwacht dat het onderhoudscontract van de servers was afgelopen. Het op orde brengen van de organisatie wordt als risicomanagement gezien, waarbij de rol van college en raad van belang worden geacht omdat zij op basis van een beoordeling van nut en noodzaak middelen beschikbaar moeten stellen. Navraag bij de ambtelijke organisatie leert dat de raad naast de informatie via de P&C-documenten ook via de collegeverklaring ENSIA met de bijlages DigiD en Suwinet over informatiebeveiliging wordt geïnformeerd en middels een raadsinformatiebrief wanneer er specifieke zaken spelen. Daarnaast heeft er in 2023 een informatieve sessie plaatsgevonden voor raads- en commissieleden over bewustwording omtrent informatiebeveiliging en gegevensbescherming. In 2024 wil men college en raad met een informatieve sessie meer uitgebreid informeren over informatiebeveiliging en gegevensbescherming. Bij beveiligingsincidenten uit het verleden zijn het college en de raad ook geïnformeerd, aldus de ambtelijke organisatie.

Bij de Jaarstukken 2022 heeft de fractie van D66 **technische vragen** gesteld over informatiebeveiliging. De fractie vroeg zich af of de gemeente voldoende beveiligd is tegen een cyberaanval en of dit ook regelmatig wordt getest, bijvoorbeeld door vriendelijke hackers. Hierop is geantwoord dat de gemeente in samenwerking met de CISO de informatiebeveiliging zo goed als mogelijk op orde houdt en dat hierbij de

¹⁷ Strategisch Gemeentelijk Informatiebeveiligingsbeleid 2020 - 2023, p.14-15.

Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO), het normenkader voor informatiebeveiliging van de overheid, het uitgangspunt is. Er wordt periodiek getest, ook door externe partijen. Opgemerkt wordt dat een cyberaanval nooit uit te sluiten is, maar dat de gemeente zich zo goed als mogelijk heeft voorbereid om adequaat te kunnen reageren op incidenten en de mogelijke impact hiervan te verkleinen.

Het treffen en monitoren van maatregelen

De gemeente Stichtse Vecht signaleert risico's met betrekking tot informatiebeveiliging en de mogelijke gevolgen daarvan en treft maatregelen om deze risico's te mitigeren. Hierbij wordt opgemerkt dat het ook een risico is om de ICT omgeving helemaal dicht te timmeren, omdat medewerkers er dan omheen proberen te werken.

In de P&C-documenten wordt periodiek aandacht besteed aan de maatregelen die de gemeente Stichtse Vecht neemt om de risico's met betrekking tot informatiebeveiliging te mitigeren. Zo wordt in de Jaarstukken 2022 beschreven dat de gemeente op zoek gaat naar een andere leverancier dan de VNG voor SIEM/SOC¹⁸. Daarnaast wordt opgemerkt dat er organisatorische en technische maatregelen worden getroffen, waarbij de BIO het vertrekpunt is. Ook in de Programmabegroting 2024 wordt het onderwerp geadresseerd en worden maatregelen verder uitgewerkt. Het beschermen en beveiligen van gegevens, systemen en in het bijzonder persoonsgegevens is een belangrijk onderdeel van de bedrijfsvoering van de gemeente, zo geeft de gemeente aan. Het gaat om gedrag van medewerkers, het inrichten van processen en procedures en techniek. Informatiebeveiliging wordt gezien als een combinatie van organisatorische en technische maatregelen en de toepassing daarvan.

Vervolgens worden verschillende beheersmaatregelen beschreven: het opstellen van een organisatiebreed bedrijfscontinuïteitsplan, acties ten aanzien van de bewustwording van nieuwe en zittende medewerkers, het zoeken van een leverancier van SIEM/SOC en het uitvoeren van een jaarlijkse pentest en een uitwijktest om inzicht te krijgen in de status en effectiviteit van beveiligingsmaatregelen.

In een gesprek wordt opgemerkt dat de gemeente wil leren van de maatregelen die zijn genomen. De gemeente voert in de praktijk verschillende tests uit om te volgen of de getroffen maatregelen het beoogde effect hebben, bijvoorbeeld de jaarlijkse uitwijktest, de jaarlijkse ENSIA-zelfevaluatie¹⁹ en een pentest. Ook de accountant constateert in de Boardletter 2023 dat er intern veel aandacht is om de betrouwbaarheid en continuïteit van de IT omgeving te (blijven) verbeteren.

¹⁸ Een van de eisen die de BIO stelt aan overheden, is het gebruik van SIEM/SOC. SIEM staat voor Security Information & Event Management, SOC voor Security Operations Center. Door SIEM/SOC worden bedreigingen voor de informatieveiligheid, zoals hackpogingen of malware, beter gemonitord en in kaart gebracht waardoor overheden digitaal weerbaarder worden.

¹⁹ Gemeenten verantwoorden zich over informatiebeveiliging middels ENSIA. ENSIA staat voor Eenduidige Normatieve Single Information Audit. ENSIA wordt door het gemeentebestuur onder meer gebruikt om zich richting de gemeenteraad te verantwoorden over de staat van informatiebeveiliging op basis van de BIO. De informatie waarmee de horizontale verantwoording van college richting gemeenteraad plaatsvindt, vindt in principe ook de verticale verantwoording richting het Rijk plaats. De verantwoording middels ENSIA over informatieveiligheid sluit aan op de planning- en controlcyclus van de gemeente.

Casus 3 Onderhoud openbare ruimte

De opgaven in de openbare ruimte²⁰ zijn groot en vragen om forse investeringen waarvoor structurele dekking van de kapitaal-, afschrijving- en beheer- en onderhoudslasten noodzakelijk is. Dat heeft, direct of indirect, invloed op de risico's in de openbare ruimte.

De gemeente Stichtse Vecht is een gemeente met twaalf kernen in het landelijk gebied rondom de Vecht. Het is ook een heel groene gemeente met ruim 52 kilometer hagen, 60 hectare gazon, 110 hectare bermen, 3,3 hectare heesters, rozen en vaste planten, 31.600 bomen.²¹

Beleid

Stichtse Vecht heeft gekozen voor een degelijk en functioneel onderhoudsniveau (niveau B) in de woonwijken en winkelgebieden. En onderhoudsniveau C in het

buitengebied van Stichtse Vecht. De voorwaarden voor de inrichting en het onderhoud van de openbare ruimte, met name de technische en financiële beheerbaarheid, zijn beschreven in de Leidraad Inrichting Openbare Ruimte (LIOR).²² Hierin zijn onder andere de basiseisen uit de Omgevingsvisie opgenomen. Inrichtingsplannen en ontwerpen worden getoetst aan de LIOR. Het Integraal Handhavingsbeleid Gemeente Stichtse Vecht 2015- 2018 (1e wijziging) is voor de onderzoeksperiode (2019-2023) het geldende beleidskader als het gaat om de handhaving van de openbare ruimte.²³

Uitvoering

Het Integraal Beheer van de Openbare Ruimte (IBOR) is sinds 2022 in vijf delen opgeknipt, waarmee de kans op onderlinge beïnvloeding sterk verminderd is. Ieder bestek heeft een eigen specialistisch werkpakket. Met deze opzet hebben lokale bedrijven meer kansen gehad om in te kunnen schrijven. Vanuit de gemeente is het makkelijker directievoering en toezicht te houden en is het ook makkelijker om over deze deelbestekken heen te registreren.



²⁰ Op basis van hun aandeel in de benodigde weerstandscapaciteit, vormen de risico's in het fysieke domein een derde van alle risico's van 2022 tot en met 2022. Daarmee heeft dit domein sinds 2020 het grootste risicoprofiel. Sinds 2023 is 'bestuur' met 46% het grootste risicoprofiel, na sociaal (24%) komt fysiek (19%).

²¹ [Gemeente Stichtse Vecht Onderhoud aan het openbaar groen](#)

²² Leidraad Inrichting Openbare Ruimte LIOR - Stichtse Vecht 13 december 2022

²³ Integraal handhavingsbeleid Gemeente Stichtse Vecht 2015- 2018 1e wijziging

Risicomanagement

Uit de focusgroep blijkt dat de gemeente Stichtse Vecht het onderhoud van de openbare ruimte prestatie- en risicogestuurd benadert, waarbij de focus ligt op het verstrekken van de juiste informatie aan de raad om besluitvorming te ondersteunen. Echter, ondanks de wens om een hoog niveau van openbare ruimte te handhaven, ontbreekt het vaak aan voldoende middelen en uitvoeringskracht.

Binnen het fysieke domein is risicomanagement een integraal onderdeel van het dagelijkse werk van managers en projectleiders, zij het vaak niet expliciet als zodanig benoemd. De gemeente heeft de afgelopen jaren veel ondernomen om risicobeheersing te verbeteren, zoals het vaststellen van een handboek voor projectmatig werken en het invoeren van uniforme formats voor rapportage en besluitvorming.

Desondanks blijft risicomanagement op verschillende niveaus en binnen verschillende taakvelden divers van aanpak en benadering. Het gebrek aan een uniforme definitie van risicomanagement in de organisatie en de variërende snelheid van implementatie van risicomanagement, illustreren de uitdagingen waarmee de gemeente te maken heeft. Terwijl de gemeente zich richt op het versterken van haar risicobeheersing, blijft de behoefte aan continue aandacht voor bestuurlijke en financiële risico's en het bevorderen van een cultuur van professioneel opdrachtgeverschap essentieel om de doelstellingen in het onderhoud van de openbare ruimte te realiseren.

Risico's

In deze paragraaf worden de drie voornaamste risico's, zoals opgenomen in de begrotingen van de periode 2019 tot en met 2023, ten aanzien van het onderhoud openbare ruimte geanalyseerd.

Kockengen Waterproof

Tussen 2019 en 2022 was het project Kockengen Waterproof één van de grootste risico's binnen het programma Fysiek. De tuinen en openbare ruimten van dit dorp, die niet onderheid zijn, verzakten vanwege de ligging op veengrond. Bij hevige regenbuien liepen straten daardoor onder. De gemeente is, met veel partners, sinds 2015 stapsgewijs en bezig om maatregelen door te voeren.

In de programmabegrotingen van die jaren is het risico geduid als zijnde financieel: *financiële risico's die in eerste aanleg het gebiedsproces betreffen, alsmede het verleggen van de hoofdriolering en het herstel aan kabels en leidingen om de veiligheid te kunnen garanderen*. Naast het financiële risico blijkt ook dat er een veiligheidsrisico bestaat en in mindere mate een imago-risico omdat dit inwoners direct raakt.

Het proces van het in kaart brengen en communiceren van risico's begint met de projectleider, die verantwoordelijk is voor het initiëren van de communicatie. De projectleider brengt de risico's eerst over naar de manager en de ambtelijk opdrachtgever, die in sommige gevallen dezelfde persoon kunnen zijn. Hierbij wordt ook afgestemd met de risicomanager van de gemeente om de betrokkenheid van relevante belanghebbenden te waarborgen. Bovendien wordt er in dit project ook afgestemd met de financieel adviseur, met name vanwege de P&C-cyclus.

Afhankelijk van de benadering van de projectleider kan de communicatie zich beperken tot de jaarrekening, maar voor dit project wordt deze ook opgenomen in voortgangsrapportages, aangezien deze gekoppeld zijn aan de Planning & Control-cyclus.

In de periode 2019 - 2022 zijn verschillende beheersmaatregelen gecommuniceerd:

1. Permanente metingen van reeds aangelegde weghoogtes uitvoeren en bij versnelde daling aanpassingen maken aan nog te realiseren deelprojecten.
2. Alert zijn op de wijze van aanbesteding, met name met betrekking tot materialen.
3. Actief informeren van bewoners over nut en noodzaak.
4. Het bieden van maatwerk voor het verleggen van huisaansluitingen.
5. Opstellen van een onderhoudsprogramma en beheerplan.
6. Uitvoeren van (historisch) vooronderzoek en extra boringen, en proefsleuven uitvoeren bij de voorbereiding van fases op basis van kennis van eerdere fases.
7. Berekening van te verwachten meerkosten en een raadsvoorstel daarover presenteren in het najaar van 2021.
8. Starten van een pilot om verdere maatregelen te bepalen.

Beheersmaatregelen voor risico's worden bepaald door de projectleider op basis van hun expertise, waarbij zij een inschatting maken van passende maatregelen. Deze voorgestelde maatregelen worden vervolgens gecontroleerd en afgestemd met de risicomanager en de ambtelijk opdrachtgever om de relevantie en effectiviteit te waarborgen. Het uiteindelijke besluit over de formulering van beheersmaatregelen wordt genomen door de gemeentesecretaris, die een bepalende stem heeft met betrekking tot de jaarrekening. Voor dit project geldt overigens dat zich in de afgelopen jaren nog geen risico's hebben voorgedaan.

Het proces van risicomanagement had beter gekund door bewust en expliciet stil te staan bij risico's in het proces rondom de voortgangsrapportages. Daarbij had meer nadruk kunnen liggen op de rol van de manager en de ambtelijk opdrachtgever zodat het niet uitsluitend afhankelijk zou zijn van de inschattingen van de projectleider. Dit zou helpen om het risicomanagement beter te laten landen in het systeem. Een les voor de toekomst is om een exercitie zoals bij de jaarrekening tussentijds toe te passen, waarbij alle risico's periodiek worden doorgenomen om een gedegen beheersing te waarborgen.

Het tijdelijk niet of onvoldoende kunnen gebruiken van kunstwerken

Over de gehele onderzoeksperiode (2019 - 2023) is dit thema als risico benoemd. Het areaal van de gemeente Stichtse Vecht omvat 1.506 civiele kunstwerken. Het risico gaat met name over de bruggen, daar waar er 209 van zijn in de gemeente.

Aanleiding is dat de gemeente ad hoc en zonder gestructureerde aanpak kunstwerken beheerde en onderhield. De onderhoudstoestand van de kunstwerken was onbekend en het ontbrak aan een meerjarenonderhoudsplanung en -begroting. Dat maakte dat er onvoldoende zicht was op de veiligheid van onder andere de bruggen, wat de gemeente kwetsbaar maakte voor risicoaansprakelijkheid, zowel financieel als op imago. Het mogelijke effect van dit risico is als volgt geformuleerd: *door het tijdelijk niet of onvoldoende kunnen gebruiken van bruggen wordt de doorstroming beperkt en zijn kernen mogelijk niet of beperkt bereikbaar.*

Voor dit project is op basis van het documentenonderzoek en de interviews niet duidelijk geworden op welke wijze de risico's in beeld zijn gebracht en hoe hierover is gecommuniceerd. Het is aannemelijk dat dit op dezelfde wijze is gebeurd als bij het project Kockengen Waterproof.

In de periode 2019 - 2023 zijn verschillende beheersmaatregelen gecommuniceerd:

2. Voeren van noodreparaties.
3. Opstellen van een onderhoudsprogramma en beheerplan.
4. Aanbesteden van onderhoudscontracten op basis van het onderhoudsprogramma.
5. Opstellen van een Beheerbeleidsplan voor de periode 2020-2024.
6. Uitvoeren van inspecties van de kunstwerken en op basis daarvan een onderhoudsprogramma opstellen.
7. Informeren van de raad over het Beheerbeleidsplan civiele kunstwerken 2021-2025, vastgesteld in maart 2021.
8. Mogelijk hogere kosten voor het onderhoud van civiele kunstwerken anticiperen op basis van inspectieresultaten.

Gebiedsontwikkeling Bisonspoor

Vanaf 2020 is de gebiedsontwikkeling Bisonspoor structureel opgenomen in de risicoparagraaf van de begrotingen. Het gaat om:

- De bouw 6 woontorens van in totaal ruim 800 woningen.
- De transformatie van een kantoorgebouw naar appartementen.
- Een nieuwe parkeergarage.
- De renovatie en uitbreiding winkelcentrum plus toevoegen zorgplein.
- Het realiseren van zorgwoningen.
- De bouw van een nieuw politiebureau.
- De vernieuwing van openbaar gebied.
- De vernieuwing van de Safariweg.

Tot en met begroting 2022 is het risico omschreven als financieel risico wat met name gekoppeld is aan investeringen in de openbare ruimte (aanbesteding, niet voorzien) en aan interpretatie van gemaakte anterieure afspraken.

In de begroting 2023 is het risico toegespitst op de aanleg van de Safariweg: kosten voor de toegang tot de garage komen ten laste van het uitvoeringsbudget waardoor het mogelijk is dat er een tekort ontstaat voor de aanleg van de openbare ruimte Bisonspoor. Het betreft hier dus voornamelijk een financieel risico.

De komst van een nieuwe projectleider heeft een positieve impuls gegeven aan het risicomanagement binnen het project. De projectleider had een achtergrond in het projectmanagement en kon deze ervaring direct toepassen op dit project. De projectleider heeft de ambtelijk en bestuurlijk opdrachtgever gestructureerd van informatie voorzien.

In de afgelopen jaren is er intensief contact geweest intern en met de projectontwikkelaar over tal van zaken die niet verliepen zoals vooraf was bedacht of afgestemd, waarbij de projectleider zich zeer proactief heeft opgesteld.

In de periode 2020 - 2023 zijn verschillende beheersmaatregelen gecommuniceerd:

1. Het in kaart brengen van financiële risico's.
2. Bij juridische risico's, indien nodig, een second opinion aanvragen bij de huisadvocaat.
3. Bestuurlijke betrokkenheid van de raad en het college in de processen van het project.

Endelhovenlaan 1, 3601 GR Maarssen
Postbus 1212, 3600 BE Maarssen
T 140346 F 0346 25 40 10
www.stichtsevecht.nl
info@stichtsevecht.nl

4. Onderzoek naar bezuinigingsmogelijkheden en aanpassingen in de aanpak van de openbare ruimte.
5. Mogelijke inzet van grondopbrengsten om tekorten te dekken.
6. Het gesprek aangaan met de ontwikkelaar om bij te dragen aan de kosten van de aanpassingen in het openbare gebied/aanpassen van de anterieure overeenkomst om tot afspraken te komen die passen bij de nieuwe omgevingswet.

Opvallend is dat de beheersmaatregelen voor de jaren 2020 en 2021 algemeen zijn geformuleerd. Vanaf de begroting 2022 wordt gesproken over mogelijke bezuinigingsmaatregelen en in de begroting 2023 wordt gesproken over het vrijspelen van aanvullende middelen.

Tot slot, het proces van risicomanagement had in deze casus beter gekund door bij de anterieure overeenkomst de risico's nauwkeuriger in beeld te brengen en correct en volledig te documenteren. De lessen die hieruit zijn geleerd voor de toekomst zijn om bij dergelijke overeenkomsten extra aandacht te besteden aan de duidelijkheid van afspraken en om deze in lijn te brengen met andere lopende projecten met inachtneming van wet- en regelgeving, landelijk beleid en algemene beginselen van behoorlijk bestuur kaders. Bovendien is het belangrijk om de politieke achtergrond die invloed kan hebben op deze overeenkomsten goed te begrijpen en hiermee rekening te houden tijdens het risicomanagementproces.

Bijlage 4 | Respondenten

- Afvaardiging gemeenteraad.
- Wethouder/portefeuillehouder financiën.
- Concerncontroller.
- Adviseur financiën en control - audit.
- Juridisch adviseur.
- Projectmanager ICT - D&I.
- Directeur publiek en organisatie.
- CISO.
- Manager D&I.
- Manager M&O.
- Manager ontwikkeling samenleving en veiligheid.
- Senior adviseur HRM/organisatieadviseur.
- Beleidsadviseur minimabeleid, inkomen, inburgering en volwasseneneducatie.
- Beleidsadviseur wmo en ouderen.
- Beleidsadviseur jeugd.
- Manager beheer openbare ruimte.
- Projectleider ruimtelijke domein.
- Manager ruimtelijke regie en ontwikkeling.