

BIJLAGE 3 ONTWIKKELPUNTEN RISICOBEBEERSING EN TIJDIGE ESCALATIE

INLEIDING.....	2
1. Uniform afwegingskader voor tijdige escalatie en het in positie brengen van college en raad.....	2
1.1 Escalatie.....	2
1.2 Wanneer wordt geëscaleerd?.....	3
1.3 Hoe gaat escaleren in relatie tot risico's in zijn werk?	4
1.4 Uniform afwegingskader	4
1.5 Checklist escalatie	4
2. Inventarisatie risicobeheersing.....	4
2.1 Instrumenten risicomanagement gemeente Zoetermeer	5
2.2 Controles.....	5
2.3 Niveaus van control risicomanagement.....	6
2.4 Risicocultuur.....	7
3. Risicoterminologie – eenduidig taalgebruik	8
3.1 Risicogestuurd werken	9
3.2 Niveaus van risico's	9
4. Risicoregister beheerd door Concern control?	9
Conclusie.....	11

INLEIDING

Bij de vaststelling van de Evaluatie Nelson Mandelabrug heeft de raad het college drie opdrachten gegeven. In het onderstaande licht het college toe hoe de derde opdracht is opgepakt:

Extra aandacht te geven aan en afspraken te maken over de risicoperceptie in de organisatie. De focus ligt daarbij op een uniform afwegingskader voor tijdige escalatie en het in positie brengen van gemeenteraad en college. Voor 1 januari 2025 ontvangt de raad een overzicht van de acties die genomen zijn of nog genomen worden.

De uitwerking van deze opdracht is gericht op de volgende deelopdrachten:

1. Een uniform afwegingskader voor tijdige escalatie en het in positie brengen van college en raad. Waarbij het afwegingskader vooral inzicht moet geven in de beschikbare afstemmingsprocessen en een afweging in hoofdlijn. Het kader zal niet zozeer een uitputtende lijst met voorschriften en voorwaarden worden.
2. Een inventarisatie en analyse van de aanwezige kennis, kunde en visie op 'risicobeheersing' binnen de gemeente.
3. Een helder perspectief op risico-terminologie: een gemeenschappelijk taal over 'risico's' waarbij meer aandacht wordt geschonken aan kansen bij gebeurtenissen en de bijhorende gevolgen.
4. Een onderzoek naar het nut, noodzaak en doelmatigheid en eventuele invoering van een risicoregister in beheer genomen door concern control.

Door het interviewen van afdelingshoofden, een aantal teammanagers, ambtelijk opdrachtgevers bij projecten, wethouder, griffier en enkele experts op het gebied van risicomanagement is in beeld gebracht waar de organisatie nu staat op het gebied van risicobeheersing en wat de visie is op de noodzakelijke verbeteringen. In het onderstaande wordt toegelicht wat er opgehaald is per deelopdracht en welke verbeter – en ontwikkelpunten er zijn.

Belangrijk is dat er een cultuurverandering in de organisatie nodig is om de houding en het gedrag van mensen te veranderen. Procedures zijn belangrijk, maar onvoldoende zonder een verandering in houding en gedrag. Een cultuurverandering kost tijd.

Een leeragenda met concrete acties om de risicobeheersing te versterken en te zorgen voor tijdige escalatie volgt eind van het jaar.

1. Uniform afwegingskader voor tijdige escalatie en het in positie brengen van college en raad

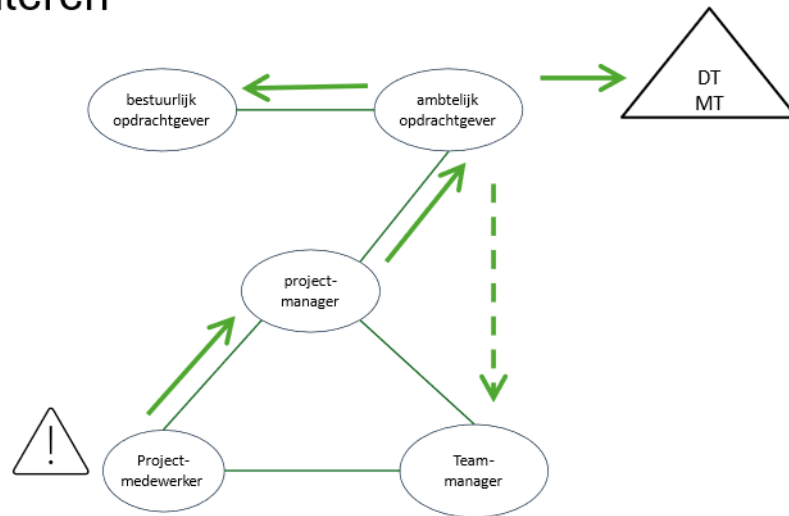
Een afwegingskader helpt om systematisch en consistent te beslissen wanneer en hoe te escaleren.

1.1 Escalatie

In de organisatie zijn er twee algemene modellen voor escalatie van risico's:

- **voor de lijnorganisatie:**
 1. Eigen leidinggevende EN
 2. Leidinggevende van andere persoon/afdeling EN
 3. Andere persoon/afdeling (met wie de escalatie loopt)
 4. Bij ambtelijk escaleren naar de wethouder, eerst naar DT-lid en evt. de bestuursadviseur
- **voor projecten volgens ZWPW** (dit model wijkt dus af van escalatie lijn)

Escaleren



Daarnaast heeft de organisatie ook vakinhoudelijk specifieke escalatiemodellen. Voorbeelden hiervan zijn:

- 'Aanpak Voorkoming Escalatie' (AVE) die binnenkort gehanteerd wordt in het sociaal domein. Een gezin met problemen krijgt soms hulp van (meerdere) professionals. Goede samenwerking is daarbij cruciaal. Wie heeft de regie als problemen groter worden en wanneer is opschalen (of juist afschalen) nodig? De AVE geeft hier antwoord op.
- Computer emergency response team (CERT), dit is een gespecialiseerd team van ICT-professionals, dat in staat is snel te handelen in het geval van een beveiligingsincident met computers of netwerken. Het doel is om schade te reduceren en snel herstel van de dienstverlening te bevorderen. In het CERT-beleid staat beschreven wanneer wordt geëscaleerd naar het CERT-team en wanneer het CERT-team escaleert/opschaalt naar het gemeentelijk crisisteam.
- De aangestelde toezichthouders Informatiebeveiliging (Ciso), Privacy (Functionaris Gegevensbescherming) en Informatiebeheer (gemeentearchivaris) escaleren naar het DT over risico's die zij signaleren op hun vakgebied (structureel 2x per jaar en tussentijds indien nodig).

1.2 Wanneer wordt geëscaleerd?

- Bij afwijking van de opdracht van de raad/ het college
- Aanpassing nodig in tijd/geld/kwaliteit (Leidt er meestal toe dat budget wordt overschreden)
- Beleid wordt niet binnen de kaders uitgevoerd
- Belangenconflicten tussen afdelingen, beleid dat botst (komt samen in DT)
- Juridische kaders of kaders informatiebeveiliging, privacy en informatiebeheer worden niet uitgevoerd of dreigen niet uitgevoerd te worden (bijvoorbeeld niet Europees aanbesteed, beoogd leverancier voldoet niet aan eisen informatiebeveiliging)
- Politieke risico's met gevolgen voor de portefeuillehouder, politieke repercussies
- Risico op negatieve publiciteit
- Maatschappelijke risico's, veiligheid in het geding, risico dienstverlening niet mogelijk

1.3 Hoe gaat escaleren in relatie tot risico's in zijn werk?

Risicogestuurd werken houdt in dat je besluitvorming en acties baseert op een systematische identificatie, evaluatie en beheersing van risico's. Deze manier van werken helpt om doelen te bereiken en tegelijkertijd ongewenste gebeurtenissen te minimaliseren (zie ook paragraaf 3 Risicoterminologie).

1.4 Uniform afwegingskader

Gevraagd wordt een uniform afwegingskader voor tijdige escalatie en het in positie brengen van gemeenteraad en college. We geven vorm aan dit afwegingskader met een checklist voor de organisatie waaraan gedacht moet worden om tijdig te escaleren. De checklist wordt intern verspreid. Medewerkers moeten deze checklist gebruiken om na te gaan of overal aan is gedacht. In essentie helpt een checklist bij afwijkingen op risico's om een gestructureerde, grondige en betrouwbare aanpak te waarborgen.

- Een checklist zorgt ervoor dat alle relevante risico's systematisch worden gecontroleerd. Dit voorkomt dat belangrijke details over het hoofd worden gezien.
- Door een gestandaardiseerde aanpak te volgen, wordt het proces consistent uitgevoerd. In plaats van steeds opnieuw te bedenken welke stappen je moet nemen, kun je een vooraf opgestelde lijst afwerken, wat het proces sneller maakt.
- Mensen zijn vatbaar voor vergissingen, vooral wanneer ze onder druk werken of te maken hebben met complexe situaties. Een checklist helpt menselijke fouten te minimaliseren door een duidelijke gids te bieden die je stap voor stap kunt volgen.
- Voor minder ervaren medewerkers biedt een checklist een waardevol hulpmiddel om te leren omgaan met risicobeoordeling en afwijkingen.

1.5 Checklist escalatie

- ☐ Afwijking in proces? In resultaat -> tijd, geld, kwaliteit?
- ☐ Is recent een risicoanalyse opgesteld?
- ☐ Wat is er tot nu toe gedaan om het risico te beheersen/te sturen?
- ☐ Is bekend wat de consequenties zijn in termen van geld en tijd op het moment van optreden van het risico?
- ☐ Wat zijn de gevolgen voor interne en/of externe dienstverlening?
- ☐ Gevolgen voor inwoners/bedrijven/ organisaties in de stad?
- ☐ Wat is de opdracht van de wethouder?
- ☐ Wat is de opdracht en wat zijn de kaders van de raad?
- ☐ Wanneer is/zijn de wethouder(s)en wanneer de raad voor het laatst geïnformeerd en wat verwachten zij op grond van die informatie?
- ☐ Effect op het imago van de gemeente – wat zou de pers hiermee kunnen doen?
- ☐ Hoe groot is de kans dat dit risico werkelijk optreedt?
- ☐ Wat kunnen we doen om de kans te verkleinen en/of de negatieve effecten te voorkomen of te minimaliseren?

2. Inventarisatie risicobeheersing

Bewustwording van risico's en de ongeschreven cultuur waarin er gehoor is voor risico's, vormen een belangrijke sleutel tot het succes van risicomanagement. Tegelijkertijd verdient de formele structuur rondom risicomanagement, de geschreven werkproces en beleidsmatige kant, blijvende aandacht en investering. Deze processen en set aan afspraken zijn belangrijke randvoorwaarden voor de basis op orde hebben en waarop het vertrouwen in de organisatie gefundeerd is. Het gaat om de juiste mix tussen structuur en cultuur. Structuur is tastbaar in de vorm van systemen, software, procedures en protocollen. Cultuur is niet tastbaar. Het gaat bijvoorbeeld om kennis, ervaring, bekwaamheid, houding

en gedrag. In onderstaande inventarisatie wordt ingegaan op de bestaande instrumenten (2.1) en processen op het gebied van risicobeheersing (2.2 controles en 2.3 niveaus van control risicomanagement) In 2.4 wordt op basis van een groot aantal interviews een toelichting gegeven op de risicocultuur.

2.1 Instrumenten risicomanagement gemeente Zoetermeer

Bij het uitvoeren van het beleid van risicomanagement worden de volgende instrumenten gehanteerd:

- De Kadernota risicomanagement en weerstandvermogen: deze bevat de kaders voor risicomanagement, de berekening van risico-omvang, weerstandscapaciteit en weerstandvermogen. Dit gaat vooral over de risico's met financiële consequenties.
- Risicomanagement is onderdeel van de integrale managementverantwoordelijkheid en heeft een prominente plaats in de gemeentelijke planning- & controlcyclus. De nadruk ligt op strategische risico's/showstoppers. Over risico's op doelstellingen, grote financiële risico's, politiek/bestuurlijke en juridische risico's wordt gerapporteerd in de planning- & controldocumenten.
- Bij een project volgen we de Zoetermeerse Werkwijze Projectmatig Werken. Met deze werkwijze hebben we een generalistische benadering in de aanpak van projecten. Een Zoetermeers project wordt beheerst via een vast aantal aandachtspunten: geld, risico's, organisatie, tijd, informatie, communicatie en kwaliteit. In de 'Zoetermeerse Werkwijze Projectmatig Werken' (ZWPW) is risicomanagement een van de belangrijkste taken van de projectmanager. De projectmanager (met ondersteuning van de projectbeheerser) zijn ervoor verantwoordelijk dat risico's worden vastgesteld, gedocumenteerd en geëvalueerd. De projectmanager rapporteert hierover aan de Ambtelijk Opdrachtgever (AOG) en de Bestuurlijk Opdrachtgever (BOG). De projectcontroller is primair de adviseur van de ambtelijk opdrachtgever. De projectcontroller heeft een onafhankelijke rol en toetst of een project in control is en of de voornaamste risico's in beeld zijn en of afdoende beheersmaatregelen zijn getroffen.
- Bij nieuwe of herziene processen, nieuw beleid of andere grote veranderingen worden risicoanalyses gemaakt.
- Vast onderdeel van bestuurlijke stukken zijn 'kanttekeningen'. Als er nadelen of risico's kleven aan het advies, worden deze verwoord bij de kanttekeningen in een kernachtige toelichting met eventuele beheersmaatregelen. Een kanttekening moet voorzien worden van een onderbouwing die in een paar regels antwoord geeft op de vraag 'hoe dan?' gevolgd door 'waar blijkt dat uit?'.
- Periodiek vindt overleg plaats tussen de beleidsafdelingen en de afdeling F&C over risico's en bijzonderheden in relatie tot garantstellingen.
- Risico's komen standaard als bespreekpunt naar voren in MT's, DT en portefeuillehouderoverleggen bij projecten en dossiers. Meer ad hoc worden risico's besproken die voortkomen uit regulier werk.
- De accountant neemt risico's op in de interim managementletter en in het accountantsverslag.

2.2 Controles

- Het management van de afdelingen is primair verantwoordelijk voor het managen van de risico's in het reguliere werk. Om te zien of de beheersing op orde is worden er interne controles uitgevoerd. Dit zijn controles of zelfevaluaties (bijvoorbeeld ten behoeve van certificering) die door kwaliteitsmedewerkers of interne toezichthouders worden uitgevoerd. In het kader van de opvolging van de vereisten van de wet dient de gemeente controles uit te voeren. Daarnaast wordt regelmatig gemonitord of de uitvoerende functionarissen volgens de bepaalde procedures werken, juist gebruik maken van de aanwezige controlemiddelen én een adequaat risicobewustzijn bezitten. Geconstateerde onvolkomenheden kunnen worden

aangegepen om de kwaliteit van de uitvoering en/of dienstverlening alsook het risicobewustzijn te verbeteren.

- Het KCD (Key Control Dashboard) geeft inzicht in de belangrijkste processen vanuit financieel oogpunt; processen met een omvangrijke in- of uitgaande financiële geldstroom. In het KCD staan de risico's van deze kritieke processen beschreven, de context, de beheersmaatregelen en de uitgevoerde Verbijzonderde interne controles (waarbij de beheersmaatregelen worden getoetst).
- Bij de verbijzonderde interne controle (VIC) worden controles uitgevoerd door personen die onafhankelijk zijn van de betreffende afdeling. Deze controles zijn zichtbaar en waarneembaar door derden en richten zich op zowel het beschreven proces als de uitvoering van interne controlemaatregelen, waaronder risicobeheersing.
- De VIC maakt elk jaar een gemeentebrede financiële risicoanalyse gemaakt op basis van de begroting. Deze analyse maakt inzichtelijk welke risico's en beheersmaatregelen worden onderkend bij de verschillende grote geldstromen/processen die er zijn op basis van de IV3-categorieën.
- De VIC heeft een gemeentebrede frauderisico en misbruik- en oneigenlijk gebruik- (M&O)-analyse gemaakt. Deze analyse wordt jaarlijks geactualiseerd op de onderkende fraude en M&O risico's die zich kunnen voordoen in processen of activiteiten en waarvoor beheersmaatregelen zijn getroffen of waar nog nader onderzoek voor nodig is.
- De gemeente heeft interne toezichthouders: de chief information security officer (CISO), de functionaris gegevensbescherming (FG) en de Toezichthouder Informatiebeheer. Deze toezichthouders op de gebieden van informatiebeveiliging, privacy en informatiebeheer (IPI) richten zich op de inrichting van de systemen en processen conform wet- en regelgeving op hun vakgebied (BIO, AVG en Archiefwet). Zij signaleren ontwikkelingen en risico's en adviseren DT en afdelingen over verbetermaatregelen. Ze controleren en (ondersteunen bij) risicoanalyses van de vakafdeling en/of tweede lijn adviseurs IPI vanuit een onafhankelijke rol (derde lijn van control, zie voor uitleg volgende alinea's).

2.3 Niveaus van control risicomanagement

In de nieuwe sturingsfilosofie (Zo bouwen we samen, juli 2024) is de controlvisie opgenomen. Vertrouwen is de basis en we gaan uit van een positief mensbeeld. We richten processen, procedures en systemen in met oog voor effectiviteit, doelmatigheid en rechtmatigheid. Ook als het gaat om risicomanagement werken we volgens het 'lijnenmodel' van control.

Eerste lijn van control risicomanagement

Medewerkers identificeren en beoordelen risico's. Medewerkers informeren de teammanagers over risico's. De teammanagers informeren het afdelingshoofd. Het afdelingshoofd is als integraal manager verantwoordelijk voor het in control zijn van de afdeling en de risicobeheersing. Het afdelingshoofd is op de hoogte van de risico's, adviseert hierover de collegeleden en stuurt zo nodig bij. De eerste lijn voor het beheersen van risico's vind je dus in de werkprocessen zelf.

Tweede lijn van control risicomanagement

De medewerkers van de bedrijfsvoeringsafdelingen ondersteunen het afdelingshoofd bij risicobeheersing. De tweede lijn ondersteunt de eerste lijn bij de implementatie van effectief risicomanagement. De tweede lijn faciliteert het management bij het bewaken van eerstelijnscontroles. Deze controllers, zoals business- of projectcontrollers, adviseren het afdelingshoofd op het gebied van financiële risico's, juridische risico's of andersoortige risico's. De medewerkers van de bedrijfsvoeringsafdelingen ondersteunen bij het uitvoeren van risicoanalyses, het nemen van beheersmaatregelen en ze bewaken de kaders.

Derde lijn van control risicomanagement

Voor de belangrijkste risico's voeren de medewerkers van control achteraf steekproeven uit om vast te stellen of het systeem van de eerste en tweede lijn van control heeft gewerkt (ook wel de auditfunctie of Verbijzonderde Interne Controle). De derde lijn medewerkers geven het bestuur zekerheid over de kwaliteit van het risicomanagementsysteem. Zij beoordelen de kwaliteit van de risicocontroles die in de eerste en tweede lijn zijn uitgevoerd en de mate waarin gevolg wordt gegeven aan de uitkomsten ervan.

De concerncontroller speelt een cruciale rol binnen het risicomanagement, vanuit zijn onafhankelijke positie. De concerncontroller fungeert als onafhankelijke adviseur die het college en de raad helpt om risico's te beheersen en de gemeente goed te laten functioneren. De rol van de concerncontroller in het kader van risicomanagement en derde lijnscontrol omvat de onafhankelijke toetsing op effectiviteit van risicomanagement en rapportage aan het bestuur. Daarbij is de concerncontroller onder meer ook verantwoordelijk voor het monitoren van de voortgang van maatregelen die zijn genomen naar aanleiding van auditbevindingen.

Vierde lijn van control risicomanagement

Dit niveau verwijst naar externe controles en toezicht dat plaatsvindt buiten de gemeentelijke organisatie, uitgevoerd door externe partijen zoals de accountant en toezichthouders, zoals de provincie Zuid-Holland. Het doel van deze controles is om te waarborgen dat de gemeente zich houdt aan wet- en regelgeving, de financiële verslaglegging correct is, en dat de gemeente voldoet aan de naleving van wettelijke kaders.

De vierde lijn van controle versterkt de risicobeheersing door onafhankelijke en objectieve toetsing van interne processen, naleving van regelgeving, en financiële rapportages. Deze controles fungeren als een extra verdedigingslinie die zwaktes in het interne systeem kan blootleggen en die bijdragen aan transparantie, betrouwbaarheid en bestuurlijke verantwoording. Daarmee helpen zij ook om potentiële risico's vroegtijdig te identificeren.

2.4 Risicocultuur

Voor een effectieve beheersing van risico's is een open, veilige cultuur belangrijk. Het is van belang dat medewerkers de ruimte hebben en voelen om risico's te signaleren en daarover het gesprek aan te gaan. Dit uitgangspunt wordt onderschreven en uitgedragen door het management van de gemeente Zoetermeer. Het zijn juist medewerkers die inhoudelijk het dichtst bij het werk betrokken zijn, waardoor zij beter dan wie dan ook in staat zijn om risico's in de operationele processen te onderkennen. Belangrijk is ook dat medewerkers en het management de inbreng van de tweede en derde lijn respecteert voor hun bijdrage aan het verbeteren van de risicobeheersing in de eerste lijn.

De interviewronde langs de afdelingen heeft een goed inzicht opgeleverd wat er in de uitvoering is geregeld om risico's te beheersen. Uit de gesprekken met lijnmanagers komt naar voren dat instrumenten en risicogestuurd werken worden toegepast en in de praktijk volgens de geïnterviewden redelijk goed werken. De basis voor risicomanagement en risicosturing ligt vooral ook in het goede gesprek dat over risico's wordt gevoerd: de risicodialoog. Een dialoog op alle niveaus binnen de organisatie waarin expliciet over de brede pallet aan risico's (financieel en niet-financieel) wordt gesproken. De dialoog moet juist ook met de bestuurder worden gevoerd.

Vanwege het gebleken verschil tussen de technische en bestuurlijke risicoperceptie is het van belang dat de organisatie niet anticipeert op wat de gedachte is wat een bestuurder wil, maar hier expliciet naar vraagt. Plaatsvervangend denken voor een bestuurder kan ertoe leiden dat bijvoorbeeld oplossingsopties bij voorbaat niet worden genoemd, omdat ze niet wenselijk zouden zijn. Politieke sensitiviteit wordt soms geïnterpreteerd als de politieke haalbaarheid van voorstellen kunnen inschatten en/of managen. Dit is slechts één aspect. Het draait om het gesprek met de bestuurder waarin aandacht wordt besteed aan het afwegen van alle risico's én oplossingsopties. Het gesprek voeren over risico's is soms lastig maar belangrijker dan welk ander instrument. Risicobewustzijn is namelijk geen gevolg van de structuur, maar van de cultuur.

Belangrijk in een cultuur van risicobewustzijn zijn het volgende:

- Betrokkenheid van het bestuur (college en gemeenteraad) en de organisatie (directie, afdelingshoofden, teammanagers, projectmanagers en medewerkers) om open over risico's (en fouten) te communiceren.
- Risico's moeten aan de orde komen binnen de bestaande organisatie- en rapportagestructuur (geen apart "circus").
- Verantwoordelijkheid (signaleren en treffen van maatregelen) voor een risico of kans ligt waar de verantwoordelijkheid voor het werk ligt, waar het risico of kans betrekking op heeft.
- Nieuwe interne en externe ontwikkelingen worden systematisch op risico's getoetst en in raads- en collegevoorstellen heeft de risicocomponent structureel aandacht.
- Actieve informatieplicht wordt op risico's toegepast.

Al deze regels nemen we in acht zodat het risicobewustzijn verder vergroot en in de genen van de organisatie gaat zitten. Juist in een complexe gemeentelijke omgeving waar het van groot belang is dat alert wordt gereageerd op kansen en risico's van nieuwe ontwikkelingen. Dit geldt voor de "risico-eigenaren" op de werkvloer (zoals afdelingshoofden/teammanagers, projectmanagers en strategisch adviseurs) en "risicomangers" (zoals directieleden, de financieel adviseurs en business- en projectcontrollers).

Aandachtspunten

De geïnterviewden hebben deze aandachtspunten meegegeven:

- Besef van urgentie in de hele organisatie van snel informeren en escaleren over risico's naar zowel het management als het bestuur. Constateer een probleem, communiceer hierover en onderneem actie.
- Het personele verloop en het gebruik maken van inhuurkrachten maakt dat de kaders en werkwijze voor risicobeheersing niet altijd bekend zijn.
- De ZWPW is nog in ontwikkeling en kan verder verstevigd worden. Hier wordt aan gewerkt. De organisatie is gewend aan de lijnsturing, dat bij ZWPW anders, in driehoeksvorm, is georganiseerd.
- Medewerkers denken een risico op korte termijn beheerst/opgelost te hebben en communiceren niet over dit risico met het management en/of de bestuurder.
- In dialoog met de bestuurder naar de balans zoeken tussen informeren op hoofdlijnen en details.
- In dialoog met de bestuurder opties afwegen.
- In dialoog met de bestuurder bepalen welke informatie belangrijk is voor de raad.
- Het DT en de bestuurders meerdere scenario's voorleggen
- Het blikveld verruimen buiten het eigen project of beleidsterrein. Wat gebeurt er in de stad? Is er samenhang met beleid vanuit andere afdelingen? Zijn alle belanghebbenden in een vroeg stadium betrokken?

3. Risicoterminologie – eenduidig taalgebruik

Een risico is een onzekere gebeurtenis die kan leiden tot het afwijken van de gestelde doelstellingen en eisen. De zwaarte van het risico wordt bepaald door een combinatie van de waarschijnlijkheid dat een gebeurtenis plaatsvindt en de impact ervan op doelstellingen en eisen. Deze terminologie komt tot uiting in de risicosturingsmethodiek die de gemeente hanteert.

Risicomanagement is het geheel van activiteiten en maatregelen die gericht zijn op het expliciet en systematisch omgaan met het beheersen van risico's. Bij risicogestuurd werken gaat het om het toepassen in de dagelijkse werkzaamheden.

3.1 Risicogestuurd werken

In het risicogestuurd werken wordt over het algemeen een zeven-stappenmodel gehanteerd om risico's te inventariseren en te beschrijven. Deze stappen zijn:

1. Inventariseren risico's: Herkennen van risico's, zijn er risico's?
2. Categoriseren: Wat voor soort risico is het?
De soorten risico's die afdelingen benoemen waar ze mee te maken hebben zijn: politiek – bestuurlijk – financieel – juridisch – wettelijk – technisch – veiligheid – organisatorisch – personeel – maatschappelijk – imago gemeente
3. Kwantificeren, risicomatrix: Hoeveel impact heeft het risico en wat is de kans van optreden?
Kwantificeren gebeurt voornamelijk bij financiële risico's of bijvoorbeeld bij juridische risico's die financieel te vertalen zijn. In de ZWPW worden zowel de oorzaak als het gevolg in beeld gebracht. De risico's worden meestal gekwantificeerd, als dat niet mogelijk is; gecategoriseerd naar soort.
4. Ontwerpen risicobeheersmaatregelen:
Kan het risico worden vermeden/ geaccepteerd/ gedeeld/ gereduceerd?
5. Uitvoeren maatregelen
6. Rapporteren, monitoren: Vastlegging
7. Evalueren: Wat kunnen we leren?

3.2 Niveaus van risico's

We onderscheiden operationele, tactische en strategische risico's op basis van het niveau waarop ze optreden en de aard van de impact op de organisatie. Dit zijn de definities:

Operationele risico's

Dit zijn risico's die verband houden met de dagelijkse bedrijfsvoering en processen van de gemeente. Ze hebben invloed op de uitvoering van taken, diensten en activiteiten die direct nodig zijn om de gemeente te laten functioneren.

Tactische risico's

Deze risico's liggen op een hoger niveau dan de operationele risico's en zijn gerelateerd aan de realisatie van de gemeentelijke doelstellingen op middellange termijn. Ze betreffen de coördinatie en het beheer van programma's, projecten en afdelingen binnen de organisatie.

Strategische risico's

Strategische risico's zijn risico's die de algemene en langetermijnstrategie van de gemeente beïnvloeden. Ze kunnen gevolgen hebben voor de toekomst van de gemeente als geheel en beïnvloeden vaak het vermogen van de organisatie om haar missie, visie en kernwaarden te realiseren.

4. Risicoregister beheerd door Concern control?

Uit de interviews is naar voren gekomen dat de stappen voor het risicogestuurd werken worden gevolgd. Bij beleidsafdelingen is de vastlegging enigszins beperkt tot de verslaglegging. Het afdelingsmanagement geeft aan geen behoefte te hebben aan meer vastlegging. Omschrijving van

risico's met kansen, gevolgen, berekeningen en acties worden vastgelegd in de PMO-tool (software voor de projecten, inclusief risicoregister), in het Key Control Dashboard (software voor de belangrijkste processen) en in de planning- en controlcyclus (risicoregister in software van Naris). In deze systemen zijn honderden risico's opgenomen én ze worden regelmatig beoordeeld en geactualiseerd.

Nog een risicoregister bijhouden en beheren zal niet tot de gewenste verbetering van risicobeheersing leiden. Het gaat om de juiste mix tussen structuur en cultuur. De structuur en instrumenten voor een goede risicobeheersing zijn aanwezig in de organisatie. Om te komen tot een dynamisch, organisatiebreed risicobewustzijn moeten we het lerende vermogen van de organisatie aanspreken. Dit houdt in het bewustzijn, gevoeligheid voor risico's en betrokkenheid bij risico's bij medewerkers vergroten. Van belang is ook het onderscheid mee te nemen tussen operationele, tactische en strategische risico's. De organisatie moet zich richten op het bespreken van de belangrijkste risico's met de bestuurder. Dat zijn soms de tactische risico's en altijd de strategische risico's.

Soms moet het bestuur bij operationele risico's betrokken worden als het operationele risico escaleert naar een tactisch of strategisch niveau, bijvoorbeeld bij aanhoudende systeemstoringen die de publieke dienstverlening ondermijnen.

Het is echter niet realistisch om alle risico's met het bestuur te bespreken. Operationele risico's zijn gericht op de dagelijkse uitvoering van werkzaamheden en hebben meestal geen directe impact op de langetermijnstrategie of politiek-bestuurlijke verantwoordelijkheid. Het management en operationele afdelingen zijn doorgaans in staat om deze risico's zelfstandig te beheersen. Medewerkers zijn continu bezig met het nemen van maatregelen op basis van geïdentificeerde risico's, en dit proces kost tijd. Vaak zijn deze risico's na verloop van tijd opgelost of aanzienlijk verminderd.

Een concreet voorbeeld: we hebben geconstateerd dat een bepaalde applicatie van een leverancier niet aan de eisen voldoet, en er is een verbeterplan dat tegen het einde van het jaar wordt uitgevoerd. Dit is niet noodzakelijk om met de bestuurder te delen, ondanks dat we tot die tijd kwetsbaarder zijn, bijvoorbeeld voor een datalek. Wel kan worden aangegeven dat we voor onze informatiebeveiliging afhankelijk zijn van de (beveiliging van) leveranciers, en dat dit een aandachtspunt is bij inkoop- en contractmanagement. We investeren veel in informatiebeveiliging, maar volledige garantie is niet mogelijk.

Aandachtspunten

De geïnterviewden hebben deze aandachtspunten meegegeven:

- Het risico staat opgeschreven, maar is niet besproken met de bestuurder.
- Het aantal medewerkers waar sommige afdelingshoofden leiding aan geeft en daaraan gerelateerd het aantal projecten, ambtelijk opdrachtgeverschap, dossiers en processen waar het afdelingshoofd over gaat, is te veel voor één persoon om te overzien. In de praktijk lopen veel rechtstreekse lijnen van medewerkers/teammanagers naar de bestuurders. Het lijnmodel voor escalatie wordt dan niet gevolgd.
- De projecten worden in de ZWPW geëvalueerd, maar in het ZWPW en ook organisatiebreed wordt weinig aandacht besteed aan het leren uit risico's die zich hebben voorgedaan.

Uit de aandachtspunten van de geïnterviewden zijn diverse leerdoelen op te maken die de risicobeheersing zullen verbeteren, waarbij het vooral van belang is dat de dialoog over risico's tijdig wordt gevoerd binnen teams en met de bestuurder.

Om een cultuurverandering in een organisatie te realiseren, zijn gerichte acties nodig die medewerkers motiveren en ondersteunen. Door middel van regelmatige gesprekken over risico's tijdens werkoverleggen bijvoorbeeld, kan worden bereikt dat het risicobewustzijn wordt verhoogd:

leidinggevend en gaan een vaste frequentie inbouwen in hun werkoverleggen om het gesprek aan te gaan over verantwoordelijkheid en open communicatie over risico's. In deze gesprekken wordt expliciet ruimte gegeven aan medewerkers om te praten over zaken die anders lopen dan verwacht, waar ze tegenaan lopen, en wat ze nodig hebben. Het doel is om een veilige omgeving te creëren waarin medewerkers zich comfortabel voelen om fouten of onzekerheden bespreekbaar te maken, zonder angst voor negatieve consequenties. Dit stimuleert gezamenlijk leren, verbeteringen binnen teams en verhoogt risicobewust gedrag.

Door het volgen van trainingen kunnen medewerkers hun vaardigheden voor risicobeheersing en escalatie verder vergroten. De trainingen escalatie (over hoe escaleer je op een zakelijke manier) en politiek kompas worden hiervoor aangeboden. Leidinggevend zien erop toe dat deze trainingen worden gevolgd.

Medewerkers en leidinggevend gaan leren van incidenten. Na een incident wordt voortaan een analyse uitgevoerd om te achterhalen wat er misging, waarom het incident plaatsvond, en welke verbeterpunten eruit te halen zijn. Deze verbeterpunten worden vervolgens vastgelegd en er wordt een plan opgesteld om ze daadwerkelijk door te voeren.

Voor nieuwe en ingehuurd medewerkers gaan we de risicobeheersing integreren in het inwerkproces.

Van belang voor de dialoog met de bestuurders is een effectieve communicatie over risico's. Er liggen al plannen voor een training ambtelijke/bestuurlijke samenwerking en een leiderschapstraining voor het management (n.a.v. de nieuwe sturingsfilosofie) waarbij 'betere gesprekken voeren' en 'zakelijke functionele afspraken maken' onderdeel zijn. Daarnaast zijn specifiek om de risicodialoog te verbeteren de volgende verbeteracties opgehaald:

- Verschillende opties of scenario's voorleggen aan de bestuurder: hierbij is het belangrijk om een open gesprek te voeren over de gevolgen van elk scenario, zodat de bestuurder goed geïnformeerde keuzes kan maken over de te nemen stappen. Deze aanpak bevordert transparantie en versterkt het besluitvormingsproces.
- Heldere communicatie over haalbare doelen: zowel leidinggevend als medewerkers moeten vanaf de start van een taak of project duidelijk communiceren over wat haalbaar is en welke middelen nodig zijn om de gestelde doelen te bereiken.
- Ruimte voor dialoog in relatie tot prioritering: dit betekent dat er meer ruimte moet komen voor een dialoog met de ambtelijke organisatie. Het gesprek moet zich richten op het gezamenlijk vaststellen van prioriteiten en realistische doelen, waarbij de organisatie beter in staat wordt gesteld om risico's te beheersen. Het college speelt hierbij een belangrijke rol in het scheppen van voorwaarden voor een open communicatiecultuur.

Conclusie

Geïdentificeerde risico's zijn voorzien. Maar je kan niet alles voorzien. Onvoorziene zaken zullen altijd voor komen. De gemeente heeft te maken met maatschappelijke complexe vraagstukken. De maakbaarheid van een doel wordt door veel meer factoren beïnvloed dan waar de medewerker invloed op heeft. Adequaat reageren op risico's en blijven leren scherpt het risicobewustzijn en de beheersmaatregelen aan. Het bestuur en de organisatie zullen aandacht blijven hebben voor bedrijfscultuur en gedrag binnen de organisatie, richting klanten en derde partijen, zodat de complexe opgaven van de gemeente 'in control' worden uitgevoerd. Hoe de aandachtspunten opgepakt worden voor verbetering van de risicobeheersing wordt uitgewerkt in een leeragenda voor de organisatie.

