



www.achtkarspelen.nl

achtkarspelen
GEMEENTE

Gemeenteraad Achtkarspelen
T.a.v griffie: r.devries@achtkarspelen.nl
Stationsstraat 18
9285 NH BUITENPOST

Dossiernummer : Z2022-00173
Stuknummer : S2022-07016
Behandeld door : T.Tamminga
Email : gemeente@achtkarspelen.nl

Uw brief van	Uw kenmerk	Bijlage	Verzenddatum
14 februari			5 april 2022

Onderwerp
RKC Risicomangement

Geachte raad,

Het college is ingenomen met het onderzoek en het uitgebrachte rapport 'management van risico's' van de rekenkamer. Het doet recht aan de vertreksituatie van ons als raad, college en organisatie.

We herkennen dat we vanuit een situatie met veel herstelwerk achteraf de afgelopen jaren veel geïnvesteerd hebben om zaken op het vereiste kwaliteitsniveau te krijgen. De inspanningen in de organisatie moeten er de komende periode op gericht zijn om vanuit dat besef het huidige niveau stapsgewijs door te ontwikkelen en verder te borgen.

Het RKC-rapport sluit daarom naar onze mening goed aan op de fase waarin we nu zitten.

Algemene reactie college

Het is belangrijk om onderscheid te maken in de korte termijn acties die we doen en het traject wat de komende maanden wordt doorlopen.

Korte termijn

We gaan door met het oppakken van diverse praktische zaken die helpen om risicomangement in de praktijk vorm te geven. Om intern meer aandacht te krijgen voor risico's en de sturing daarop worden de zogeheten kwartaalgesprekken ingevoerd tussen directie en clustermanagers.

Begin maart zijn twee groepen afstudeerders gestart met het opzetten van startnotities voor het Tax Control Framework (de fiscale risico's) en Fraude, Misbruik en Oneigenlijk gebruik. En uit de eerste bevindingen van onze (verbijzonderde) Interne Controles komen diverse verbeterpunten naar voren die opgepakt gaan worden.

bezoekadres Stationsstraat 18, 9285 NH Buitenpost
postadres Postbus 2, 9285 ZV Buitenpost

t 14 0511 f (0511) 54 81 10
e gemeente@achtkarspelen.nl

BIC-code bank B.N.G., Den Haag
IBAN NL50 BNGH 0285 0001 01

Traject komende maanden

Op dit moment wordt door de organisatie gewerkt aan een beleidskader Risicomanagement. We streven ernaar om dit beleidskader Risicomanagement uiterlijk in het vierde kwartaal 2022 te kunnen agenderen.

Het opzetten van dit beleidskader vergt op meerdere onderdelen overleg met diverse afdelingen. En ook met u als raadsleden.

Wij willen dan ook graag in overleg met de griffies rond de zomer een bijeenkomst plannen met de controlecommissie en de accountantscommissie plus. De eerste contouren van het beleidskader zijn dan klaar en willen we graag aan u presenteren. In dit overleg willen we input van de raad ophalen voor de verdere uitwerking van de basisopzet van het beleidskader. En we willen graag met elkaar bespreken op welke onderdelen de raad in positie is. Voor deze onderdelen leggen we vervolgens in het beleidskader vast op welke wijze de raad hier invulling aan kan geven.

In dit overleg zal ook het ambitieniveau wat we met elkaar hebben naar voren komen. Hieruit volgt ook in hoeverre risicomanagement opgepakt kan worden binnen de bestaande formatie of dat er behoefte is aan extra inzet. Ook kunnen we in dit overleg nadere procesafspraken maken om uiteindelijk tot vaststelling van het beleidskader Risicomanagement te komen in het vierde kwartaal 2022.

Risicomanagement is opgebouwd uit meerdere onderdelen. Een aantal onderdelen hebben we de afgelopen jaren al (grotendeels) opgezet, denk aan zaken op het gebied van interne controles, privacy, IT-controls, financiën. Maar een aantal onderdelen zal dit jaar nog opgepakt moeten worden. Deze onderdelen worden parallel aan het beleidskader risicomanagement opgepakt en de inzet is dat deze onderdelen ook uiterlijk in het vierde kwartaal 2022 gereed zijn. Dit gaat bijvoorbeeld over een nota Verbonden Partijen, een nota Fraude, Misbruik en Oneigenlijk gebruik en het opstarten van de risicosessies die ook terug te vinden zijn in de aanbevelingen van de rekenkamer.

Samengevat: we herkennen de bevindingen, conclusies en genoemde aanbevelingen en nemen deze dan ook graag over. Rond de zomer gaan we graag inhoudelijk met u als raad hierover in gesprek. Hieronder gaan we op de diverse aanbevelingen nog separaat in.

Aanbeveling 1: Spreek waardering uit voor de voortgang tot nu toe

Uit het onderzoek blijkt dat er de afgelopen jaren zeer gericht geïnvesteerd is in het risicomanagement in de werkmaatschappij en dat daarbij flinke voortgang is geboekt. Er ligt een goed (systemisch) fundament voor een veranderkundige doorontwikkeling. Er is veel kennis aanwezig bij deskundigen, nu de rest nog...

Het college herkent in dit compliment de inspanningen van de afgelopen periode. Een en ander is passend bij de fase van waar we nu staan. Het op orde brengen van de kennis en kunde en het neerzetten van een structuur en beleid voor organisatie breed risicomanagement.

Aanbeveling 2: Maak risicomanagement onderdeel van de doorontwikkeling in de sturing

Risicomanagement mag niet het feestje zijn van (interne) controllers. Het moet deel uitmaken van de dagelijkse bedrijfsvoering. Verbind daarom de verdere doorontwikkeling van het risicomanagement aan de doorontwikkeling van een integrale lijnsturing: in de planning & control met bijbehorende gesprekscyclus, de college- en raadsvoorstellen en in de informatievoorziening. Doe dit wel planmatig in tijd want alles tegelijkertijd uitvoeren zal te veel vragen.

Verder bevelen we aan, naast de rapportage via P&C documenten, spelregels op te stellen over de beoordeling van (mogelijke) risico's in de bestuurlijke voorstellen (in een risicoparagraaf). Zo kunnen raden meer vooraf worden betrokken.

Het college neemt de aanbeveling over.

De aanbeveling past bij de ingezette weg en de aangegeven fasering. Door te faseren en te doseren in de doorontwikkeling en (vanuit risico's) te prioriteren, maken we het behapbaar en kan de organisatie deze systematiek van werken beter absorberen.

In onze algemene reactie geven we al een aantal voorbeelden van de korte termijn acties die we doen. Zo moeten de kwartaalgesprekken bijdragen aan het vooraf met elkaar zicht krijgen op en sturen op risico's. Deze gesprekscyclus zal de komende maanden opgepakt en verder doorontwikkeld worden.

De raadsvoorstellen en collegevoorstellen bevatten op dit moment allebei een kopje risico's. Wij zullen vanuit verdere bewustwording (zie aanbeveling 3) meer aandacht vragen voor het invoeren en in de lijn beoordelen van dit onderdeel in voorstellen.

In het beleidskader risicomanagement wat op dit moment wordt geschreven komen de diverse aanbevelingen terug. We willen dit beleidskader graag uiterlijk in het vierde kwartaal van 2022 ter vaststelling agenderen in de beide raden.

In het beleidskader Risicomanagement zullen we ook ingaan op de wijze waarop invulling wordt gegeven aan de paragraaf risico's en weerstandsvermogen in de begroting en de jaarrekening.

Aanbeveling 3: Investeer in bewustwording

Naast de systeemkant is ook de veranderkundige kant van belang. De dagelijkse uitvoeringspraktijk van risicomanagement valt of staat met het meedoen van alle geledingen. Nog niet alle risico's zijn bij alle afdelingen van de organisatie voldoende uitgewerkt en worden ook nog niet door iedereen herkend en geïntegreerd in hun werkzaamheden. Versterk dit door bijvoorbeeld periodieke risico-sessies (in jargon: risk-selfassessments) in teams en bij projectstarts te introduceren. Laat alle medewerkers meedenken en -doen. Leer ook van casuïstiek: met vallen en opstaan kom je verder.

Het college neemt de aanbeveling over.

We herkennen de aanbeveling dat de veranderkundige kant nadrukkelijk aandacht vraagt. Dit is een proces wat tijd vraagt en sturing van de clustermanagers en directie. De verwachting is dat de kwartaalgesprekken hieraan bijdragen en de benodigde richting geven.

Als onderdeel van het beleidskader risicomanagement organiseren we twee keer per jaar voor een aantal (beleids)terreinen risicosessies. Dit sluit ook aan bij de doorontwikkeling die genoemd is in het (V)IC-beleid. De komende maanden gaan we bezig met het vormgeven van deze risicosessies. Bij het beleidskader risicomanagement gaan we nader in op hoe we dit willen gaan doen.

Door de risicosessies periodiek in de organisatie uit te voeren verwachten we dat risicomanagement een betere plek krijgt in de dagelijkse praktijk. Wel verwachten we dat het enige tijd gaat duren voordat risicomanagement echt ingebed is in de organisatie.

In 2022 wordt de applicatie waarin college- en raadsvoorstellen worden opgesteld vervangen. De huidige verwachting is dat dit ook betekent dat de formats en processen moeten worden aangepast. We hopen dat in de nieuwe formats we de paragraaf risico's meer nadruk kunnen geven. Er zullen vanwege de vervanging van dit systeem ook meerdere bijeenkomsten worden georganiseerd over het nieuwe proces van de college- en raadsvoorstellen waarbij ook de duiding van de paragraaf risico's aan de orde komt.

Aanbeveling 4: Zorg voor borging van de rol van concerncontrol, interne controle en auditeurs

Het is van belang dat in het Three Lines of Defence model de bevoegdheden en verantwoordelijkheden in heldere regels zijn geborgd. Er kan gedacht worden aan opname in een organisatieverordening of een protocol. Daarbij is het aanbevelenswaardig om de onafhankelijke rol van de derdelijns functies te beschrijven. Ook qua mogelijkheden escalierend te rapporteren aan directies en het bestuur met de bijbehorende spelregels van hoor en wederhoor.

Het college neemt de aanbeveling over.

De planning is dat we uiterlijk in het vierde kwartaal 2022 een nieuwe organisatieverordening aan de raad voor kunnen leggen. Hierin verwerken we dan ook drie nieuwe wetten: de Wet Elektronische Publicatie, de Wet Open Overheid en de nieuwe Wet op Gemeenschappelijke regelingen.

Aanbeveling 5: Maak een kader voor het omgaan met risico's van op afstand gezette uitvoering

Geef de colleges de opdracht om te komen tot kaderstelling op het gebied van verbonden partijen en andere arrangementen van samenwerkingen vanuit het perspectief van eigenaarschap en opdrachtgeverschap in de gemeentes. Overweeg daarbij toepassing van een aantal oplopende toezichtregimes: afgestemd op de mate van belang en de kans op bestuurlijke en financiële risico's. Leg dit beleid vast in een raadsnota. Een aanvullende aanbeveling is dat ook een goed ingevoerd contractmanagement daarbij kan helpen.

Het college neemt de aanbeveling over.

De planning is om uiterlijk in het vierde kwartaal 2022 een Nota Verbonden Partijen aan de raad voor te leggen.

In de komende maanden zullen wij ons verder inzetten voor de Fryske aanpak Verbonden Partijen. De basis hiervan is dat we als gemeenten samen een risicoanalyse van de Verbonden Partijen, met name de GR-en als VRF, FUMO, Marrekrite etc. gaan uitvoeren en vanuit hier gezamenlijk risicotoezicht doen. Dit valt en staat met het meedoen van alle Fryske gemeenten. De conclusies zullen terugkomen in de paragraaf Verbonden Partijen van de begroting en het jaarverslag.

Aanbeveling 6: Benut het inwerkprogramma van de nieuwe raden voor gesprek over omgaan met risico's

In de praktijk van alledag zijn de raden vaak reactief op casuïstiek met gebleken risico's. Het is wenselijk om bij het begin van een raadsperiode (ook op basis van de coalitieakkoorden) aandachtsgebieden te formuleren die (kunnen) spelen. Voorbeelden zijn: normering van financiële ratio's, integriteitsrisico's, personele knelpunten, IT-veiligheid, ...). Het is goed samen vooraf te verkennen wat de gezamenlijke risk-appetite is en waar de raden een extra oogje in het zeil willen houden. Betrek hierbij ook de accountant. Zie ook aanbeveling 2 over de vroegtijdige betrokkenheid van de raden bij mogelijke risico's.

Het college neemt de aanbeveling over.

Het is belangrijk om duidelijkheid te scheppen over de verschillende verantwoordelijkheden van college en raden als het gaat om risicomanagement. Het college stelt voor om dit onderwerp rond de zomer te agenderen in een gezamenlijke controle- en accountantscommissie(plus). Het doel is dan om met elkaar vast te leggen bij welke stukken de raad in positie is om kaders rondom risico's vast te stellen. En daarna waar nodig deze kaders nader uit te werken.

Tenslotte

Wij realiseren ons dat de samenwerking en de werkmaatschappij nog volop in ontwikkeling zijn. Niet alleen dit onderzoek leidt tot conclusies en aanbevelingen waarmee je aan de slag kan maar dat geldt ook voor aanbevelingen in het recente onderzoek van Berenschot over de toekomstige samenwerking. En zo zijn er ongetwijfeld nog meer zaken die om voorrang vragen.

Naar onze mening is de staforganisatie goed in staat zich door te ontwikkelen op risicomanagement maar voor de lijnorganisatie is deze inzet minder vanzelfsprekend. De aanbevelingen 2 en 3, die zich richten op verankering van risicomanagement binnen de gehele werkmaatschappij zijn dan ook cruciaal voor een positief antwoord op de achterliggende vraag van de gemeenteraden: "is de werkmaatschappij wel in control?". Met voorrang inzetten op deze aanbevelingen ligt voor de hand. De intenties van de eigen rechtmatigheidsverklaring door B&W versterken deze noodzaak. Die intenties betreffen een

transparante dialoog over de beleidsuitvoering en daarmee ook over het omgaan met en rapporteren over risico's.

Slotwoord:

In het RKC-rapport, en ook in onze aanbeveling, is fasering en doorontwikkeling een belangrijk kader. Het verankeren van nieuwe werkafspraken die binnen het beleidskader Risicomanagement straks worden afgesproken en cultuurverandering en bewustwording in de hele organisatie vraagt tijd. Het is aan ons allemaal om de opgaven waar we de komende tijd nog voor staan realistisch te plannen. De RKC benoemt dit ook in haar rapport, risicomanagement is een van de vele onderwerpen die opgepakt moeten worden. In onze reactie op het rekenkameronderzoek hebben we geprobeerd zorgvuldige afwegingen in de planning te maken en tot een juiste prioritering met diverse andere organisatieopgaven te komen.

Wij benoemen voor ons als organisatie de belangrijkste risico's om invulling te kunnen geven aan de aanbevelingen:

- Prioriteren. Het evaluatierapport over de samenwerking geeft ook diverse aanbevelingen waar we als organisatie mee aan de slag moeten, daarnaast zijn er ook meerdere wetten die de komende tijd geïmplementeerd moeten worden.
- Voldoende uitvoeringskracht. Hierbij speelt ruimte binnen beschikbare formatie maar ook op de beschikbaarheid op de arbeidsmarkt van een aantal noodzakelijke functies een rol. Het is lastig om bepaalde vacatures vervuld te krijgen. Dit betreft ook een aantal functies die van belang zijn voor het opstellen van het beleidskader Risicomanagement.
- Cultuuromslag. Dit kost tijd.

Wij hopen dat de reactie van het college u voldoende informatie en houvast geeft over wat we de komende maanden, samen met u, willen gaan oppakken.

Met vriendelijke groet,

het college van burgemeester en wethouders van Achtkarspelen,

de secretaris

de burgemeester

dhr. mr. M.J. de Jong

dhr. mr. O.F. Brouwer