

Rekenkameronderzoek Risicomanagement De Fryske Marren

Naris – November 2018



1. Aanleiding.....	3
1.1. Onderzoeksvraag.....	3
1.2. Onderzoeksopzet.....	3
1.3. Bronnen	6
2. Framework risicomanagement	8
2.1. Framework; nota Risicomanagement 2014	8
2.2. ①Strategie en prestatie management	9
2.3. ②Risico identificatie en prioritering	12
2.4. ③Risicobeheersing- organisatie en compliance	14
3. Tooling en rapportage	16
3.1. ④Tools risicomanagement	16
3.2. ⑤Risicorapportage en monitoring.....	17
4. Risicocultuur en praktijk.....	20
4.1. ⑥Risicodialoog en risicocultuur.....	20
4.2. ⑦Governance, risk, compliance praktijk	21
4.3. ⑧Ontwikkeling risicomanagement.....	22
5. Praktijk casuïstiek	24
5.1. Leerervaring Participatie	24
5.2. Leerervaring Exploitatie bedrijventerreinen	25
6. Conclusies en aanbevelingen	26
6.1. Conclusies	26
6.2. Aanbevelingen.....	27
6.3. De Raad aan zet.....	29
BIJLAGE 1: paragraaf weerstandvermogen begroting 2019, aanbevelingen	30



1. Aanleiding

Op 17 december 2014 is de nota risicomanagement door de Raad van de gemeente De Fryske Marren vastgesteld. Daarin is bepaald dat de nota risicomanagement eens in de 4 jaar wordt herzien. Met het oog daarop, maar ook gezien het belang dat mag worden gehecht aan een adequaat ingericht risicomanagement, is het naar inzicht van de rekenkamercommissie goed om te bezien wat de kwaliteit van dit beleidskader is en hoe het in de praktijk functioneert. De Rekenkamercommissie van De Fryske Marren heeft daarom het bureau NARIS gevraagd een onderzoek uit te voeren naar de opzet, bestaan en werking van het risicomanagement binnen de gemeente De Fryske Marren. In dit rapport treft u de bevindingen aan die uit dat onderzoek blijken.

1.1. Onderzoeksvraag

De centrale onderzoeksvraag is:

“In hoeverre voldoet het beleidskader van de gemeente De Fryske Marren aan de normen die aan een adequaat risicobeheerssysteem mogen worden gesteld en hoe functioneert het risicobeheerssysteem in de praktijk?”

De vraagstelling is uitgesplitst in de volgende deelvragen.

1. Waaraan dient een adequaat risicobeheerssysteem in opzet te voldoen?
2. In hoeverre sluit het huidige risicomanagementsysteem aan bij het onder deelvraag 1 gedefinieerde uitgangspunt?
3. In hoeverre is sprake van een risicobeheerssysteem waarmee risico's in een breed spectrum kunnen worden beheerst?
4. Hoe werkt het risicobeheerssysteem in de praktijk?

Inzichten uit dit onderzoek dienen ter ondersteuning van de kaderstellende en controlerende rol van de Raad en zijn anticiperend op een toekomstige actualisatie van het risicomanagementbeleid.

Ten aanzien van deelvraag 1 ziet de Rekenkamer graag voor dit onderzoek een breed normenkader toegepast, dat ingaat op zowel harde als zachte kanten van een risicomanagementsysteem oftewel de systemen en de bewustwording (cultuur) van het omgaan met risico's.

Bij deelvraag 2 staat de beoordeling van de kwaliteit van de opzet van het risicomanagementsysteem centraal.

Met deelvraag 3 dient zicht te worden verkregen op de vraag in hoeverre de gemeente gericht is op beheersing van risico's op uiteenlopende terreinen. Worden er naast risico's met een financiële impact ook andersoortige risico's (met gevolgen voor bijvoorbeeld imago of kwaliteitsverlies) gemitigeerd?

In het kader van de vierde deelvraag zal de werking van het risicobeheerssysteem aan de hand van enkele casussen worden beoordeeld. De casussen worden in overleg met de rekenkamer bepaald.

1.2. Onderzoeksopzet

Voordat de onderzoeksopzet wordt uitgewerkt is het belangrijk om aan te geven wat onder een risico wordt verstaan.

Een risico is een onzekere gebeurtenis die op één of andere manier invloed heeft op het realiseren van je doelstellingen.

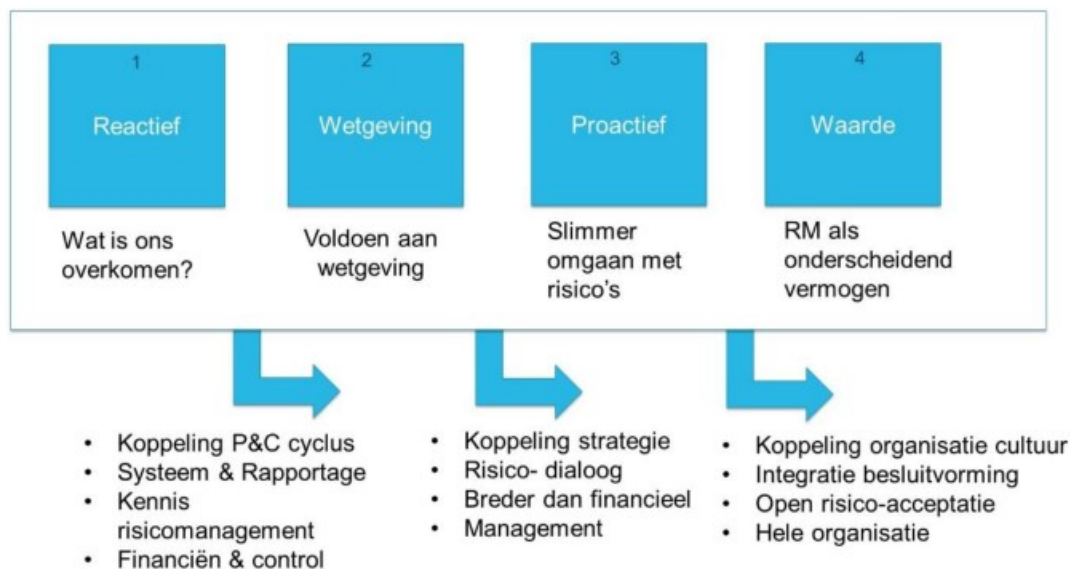
Belangrijk is dus dat het niet alleen gaat om de (vaak negatieve) onzekere gebeurtenis, maar dat er duidelijk een koppeling is met hetgeen de organisatie wil bereiken. Om ervoor te zorgen dat risicomanagement waardevol ingezet wordt, hanteren we de volgende principes:

- Zonder risico's komen we niet vooruit. Het is dus belangrijk dat organisaties risico's nemen
- Onzekere/ongewenste gebeurtenissen kunnen niet altijd voorkomen worden (brand, ongeval), het gaat er dus om een goede afweging te maken tussen de inspanningen (tijd, geld, resources) om maatregelen te nemen en de afname van het risico (kans of gevolg).
- Risk/reward, ofwel de afweging van het risico ten opzichte van de winst hangt sterk af van de bereidheid om risico's te accepteren. Ieder individu en ieder organisatieonderdeel kent een andere risicohouding en risicobereidheid. Het is dus de kunst om hierover in gesprek te gaan en een gezamenlijk acceptabele risicobereidheid te krijgen.
- In het omgaan met risico's is het niet alleen belangrijk om een inschatting te maken van oorzaken, gebeurtenissen en gevolgen, maar juist om dit met anderen in de organisatie te delen en bespreken (risico dialoog). Risicomanagement is daarmee niet een theoretische uitgangspunt, maar dient dynamisch toegepast te worden.
- Het leren van ongewenste gebeurtenissen is een belangrijk onderdeel van het omgaan met risico's en vraagt een open organisatiecultuur.

Het risicomanagement is meer dan alleen het inschatten van kansen en gevolgen en heeft zoals eerder aangegeven zowel een harde kant (regels en procedures), maar dus zeker ook een zachte kant (menselijk handelen, houding, bereidheid om risico's te accepteren).

Daarom wordt, om antwoord te vinden op de eerder genoemde vraagstelling, gebruik gemaakt van een ontwikkelmodel voor risicomanagement, dat gebaseerd is op vier fasen van groei in risicomanagement. Dit ontwikkelmodel wordt toegepast om de volwassenheid van het risicomanagementsysteem in organisaties aan te geven. Het model is gebaseerd op praktijkervaringen zoals NARIS die tegenkomt bij verschillende organisatietypes (overheden, semi-overheden en bedrijfsleven). Met het model kunnen organisaties niet alleen aangeven waar het huidige risicomanagement staat, maar ook de gewenste groei in risicomanagement benoemen. In figuur 1 op de volgende pagina is de ontwikkeling van risicomanagement binnen organisaties aangegeven in vier fasen. De eerste fase kenmerkt zich door een reactieve houding ten aanzien van risico's. Hierbij is geen expliciete aandacht voor risico's. Bij ongewenste gebeurtenissen of tegenvallers is de organisatie altijd reactief en zal veel inspanningen moeten leveren om gevolgschades te herstellen en uit te verklaren hoe het zo ver heeft kunnen komen. Vanuit deze fase is met de introductie van de paragraaf weerstandvermogen in de BBV¹, regelgeving ontstaan die gemeenten (en provincies) dwongen risicomanagement te koppelen aan finance & control. De verplichting ontstond om in de begroting en jaarrekening beleidsmatige / financiële risico's aan te geven en de financiële capaciteit om deze risico's op te vangen. Hierbij wordt veelal gebruik gemaakt van een inventarisatie van de belangrijkste risico's, een weging van die risico's en een afweging ten aanzien van de omvang van de daarvoor beschikbare belangrijkste reserves en voorzieningen. Hiermee komen gemeenten en provincies in de tweede fase van ontwikkeling.

¹ Besluit begroting en verantwoording 2004: Een belangrijke toevoeging destijds was de verplichting in een afzonderlijke paragraaf aandacht te besteden aan de beleidsmatige en financiële risico's en de weerstandscapaciteit



Figuur 1 Fasering ontwikkeling risicomanagement in organisaties

De derde fase van risicomanagement ontstaat wanneer een organisatie het risicomanagement koppelt aan het realiseren van de belangrijkste doelstellingen. Hierdoor kan een organisatie grip krijgen op de gevoerde strategie en waar nodig tijdig bijsturen. In deze fase is er nadrukkelijk aandacht voor de zachte kant van risicomanagement, namelijk het goede gesprek over de risico's tussen verschillende organisatieonderdelen (risicodialoog).

De laatste, vierde fase van risicomanagement ontstaat wanneer de gehele organisatie, vanuit een risicobewuste houding met risicomanagementwaarde creëert. Dat wil zeggen dat de besluitvorming binnen de organisatie als vanzelf gestoeld is op een risicoafweging tussen kansen/voordelen en daarbij behorende risico's en beheersing. De cultuur kenmerkt zich door een bepaalde risicobereidheid en integratie van risico's in besluitvorming.

Fase 1: Er is een tekort ontstaan op beleidsveld X. De gemeente moet maatregelen (bezuinigingen) nemen, omdat hiermee geen rekening is gehouden. Het verklaren van de ontstane situatie leidt vervolgens tot een overmaat aan risicomaatregelen (risico regelreflex).

Fase 2: De gemeente heeft het risico op een tekort op beleidsveld X opgenomen in de verplichte paragraaf weerstandvermogen en de benodigde weerstandcapaciteit gereserveerd om dit op te vangen.

Fase 3: De gemeente heeft het risico op een tekort op beleidsveld X opgenomen in de paragraaf weerstandvermogen. Daarbij heeft de gemeente een dialoog gevoerd over de mogelijke risico's op het niet realiseren van de doelstellingen op beleidsveld X. Zij heeft hiertoe aanvullende maatregelen voorgesteld en tussentijds genomen.

Fase 4: In de discussie over de beleidsdoelen van beleidsveld X is een risicobewuste afweging gemaakt van de kansen en bedreigingen op het beleidsveld. Hiertoe heeft de gemeenteraad in dialoog met het college aangegeven welke mate van risico's (kaderstellend) geaccepteerd worden. Het college en ambtelijke organisatie hebben die kaders meegenomen en vertaald in een risicobeheersstrategie en beheersmaatregelen. Alle betrokken medewerkers zijn zich bewust van de mogelijke risico's op het beleidsveld en handelen proactief op ontwikkelingen.

Belangrijke toevoeging hierbij is dat risicomanagement er niet op gericht moet zijn om alle risico's te voorkomen of minder risico's te nemen (risico averse houding), want dan komt de organisatie niet vooruit. Het risicomanagement moet gericht zijn op een bewuste afweging van risico's en opbrengsten en de dialoog daarover binnen de organisatie.

Om aan te geven in welke fase de gemeente Fryske Marren met risicomanagement zit, wordt gebruik gemaakt van een onderliggend afwegingskader. Hierin zijn verschillende onderdelen van risicomanagement opgenomen, zoals het risico framework (het formele systeem van risicomanagement in de organisatie), de tooling (de ondersteuning van het risicomanagement inclusief de risicorapportages en verantwoording) en de risicocultuur (dialoog over risico's, risicobewustzijn). Per onderdeel kan zo een oordeel worden gegeven over de ontwikkelfase waarin de organisatie zich bevindt met het risicomanagement.

1	Strategie (beleid en doelen) en prestatie management	• Risicomanagement integreren in strategiebepaling • Inzicht te creëren in het behalen van de doelstellingen en kritische activiteiten • Benoemen risico bereidheid en toleranties	FRAMEWORK
2	Risico identificatie en prioritering (meting)	• Gestructureerde wijze om risico's te identificeren • Kader voor prioriteren (impact, beïnvloedbaarheid) • Kader voor risico inschatting (kwantitatief- kwalitatief)	
3	Risicobeheersing (organisatie en governance)	• Duidelijke rollen en verantwoordelijkheden (3LoD of anders), beslissingsbevoegdheden • Reactie op geïdentificeerde risico's (beheersstrategie en beheersmaatregelen)	
4	Tools	• inzet van risicomanagement tools, software, databases en systemen die risicomanagement activiteiten ondersteunen • Systematische monitoring, rapportage en verantwoording	TOOLING
5	Risicorapportering en monitoring	• Effectieve rapportering (lijn ambtelijke organisatie-college en lijn college – raad • transparantie omtrent (risico's) gebeurtenissen -impact – doelstellingen en (nieuwe) beheersmaatregelen	
6	Risicodialoog/cultuur	• Waarden en gedrag die vorm geven aan de invulling van risicomanagement • Leercyclus	CULTUUR EN PRAKTIJK
7	Governance, Risk, Compliance	• De werking van risicomanagement in de praktijk • Toets invulling risicomanagementsysteem • Aansluiting governance en compliance	
8	Ontwikkeling Risicomanagement	• Praktijk, hoe is Risicomanagement ontwikkeld en op welke wijze ontwikkelt het verder	

Figuur 2 Afwegingskader ontwikkeling risicomanagement NARIS

Het afwegingskader kent 8 onderwerpen die nadere worden toegelicht in het onderzoek. Dit afwegingskader wordt gebruikt om het risicomanagement in de gemeente de Fryske Marren weer te geven.

1.3. Bronnen

Voor de uitvoering van het onderzoek is gebruik gemaakt van verschillende beschikbare bronnen. Zo zijn diverse risicoprofielen van De Fryske Marren (jaarrekening, begroting), analyses (onderliggende inschattingen van kansen en gevolgen) en overige documentatie bij het onderzoek betrokken. Tevens is gebruik gemaakt van informatie uit interviews met verantwoordelijken binnen het risicomanagement (waaronder de concerncontroller, afdelingsmanagement en financieel

specialisten) om met name de toetsing van de praktijk te onderbouwen. Er zijn geen directe weergaves van interviews in deze rapportage opgenomen, risicomanagement wordt op het niveau van de organisatie beschouwd, niet op het niveau van bijvoorbeeld functies of functiegroepen. In de bijlage bij deze rapportage zijn de bronnen (geanonimiseerd) opgenomen. De interviews zijn uitgevoerd volgens het afwegingskader waarbij al naar gelang de geïnterviewde op een bepaald onderdeel meer ingezoomd is.



2. Framework risicomanagement

Het framework risicomanagement is het eerste blok uit het afwegingskader en gaat over de volgende onderwerpen:

1 strategie en prestatie management gaat over de wijze waarop risico's zijn betrokken bij strategische beleidskeuzes en dus het realiseren van organisatiedoelen.

2 risico identificatie en prioritering gaat over de manier waarop de organisatie zicht heeft op risico's en inschattingen maakt van deze risico's en hierin prioriteiten aangeeft.

3 risicobeheersing gaat over de manier waarop de organisatie de beheersing van de risico's uitvoert.

In de onderstaande paragrafen wordt het framework behandeld en wordt ingegaan op het onderliggend afwegingskader 1 t/m 3.

2.1. Framework; nota Risicomanagement 2014

Met de vaststelling van de nota risicomanagement in 2014 is binnen de gemeente De Fryske Marren invulling gegeven aan de aanbevelingen van de accountant en is risicomanagement op de volgende punten ingericht:

- Betrekken van de raad bij uitgangspunten risicomanagement waarmee de raad kaders geeft, waarbinnen het college dient te opereren;
- Het betrekken van de nieuwe voorschriften van het BBV;
- Het introduceren van verantwoordelijkheid, aanspreekbaarheid en eigenaarschap voor het effectief omgaan met risico's;
- Aandacht voor belangrijke onderdelen strategie, proces, structuur en cultuur.

Een belangrijke vraag die vooraf gaat aan de nota risicomanagement is: "Waarom wil de gemeente De Fryske Marren aandacht voor risicomanagement?" Hiervoor zijn drie belangrijke argumenten aangegeven in deze nota.

- Ten eerste wil de gemeente het risicobewustzijn van de medewerkers van de organisatie stimuleren.
- Ten tweede moet de gemeente compliant zijn met alle wet- en regelgeving. Eén van de onderdelen van deze regelgeving betreft het voldoen aan de BBV. Voor wat betreft het BBV is risicomanagement / risicobeheersing genoemd in BBV artikel 11. In de nota van toelichting bij het Wijzigingsbesluit d.d. 25 juni 2013 is hierover het volgende opgemerkt:
"Artikel 11 van het BBV verplicht de overheden om in de paragraaf weerstandsvermogen een inventarisatie te geven van de risico's en van de weerstandscapaciteit², alsmede een inventarisatie van het beleid ter zake."

Om het aspect risicobeheersing van deze paragraaf beter tot uitdrukking te laten komen is in artikel 9 en in artikel 11 de naam van de paragraaf «weerstandsvermogen» gewijzigd in «weerstandsvermogen en risicobeheersing». Uit de landelijke evaluatie blijkt dat de paragraaf weerstandsvermogen voldoet aan een behoefte, maar ook dat raadsleden het lastig vinden om op basis van de verstrekte informatie in de paragraaf weerstandsvermogen

² Of de gemeente in staat is de gevolgen van de risico's op te vangen zonder dat het beleid of de uitvoering daarvan in gevaar komt, wordt weergegeven door de 'weerstandscapaciteit'. Onder weerstandscapaciteit verstaan we de middelen en mogelijkheden die de gemeente heeft om onverwachte, niet-begrote kosten te kunnen dekken. Het geld en de mogelijkheden bestaan onder andere uit het vrij aanwendbare gedeelte van de algemene reserve, de onbenutte belastingcapaciteit en de post 'onvoorzien' die in de begroting is opgenomen.

een goed beeld te vormen van de mate waarin het gemeentebestuur de mogelijke risico's onder controle heeft.

Met name de opmerking uit de evaluatie van de interpretatie door raadsleden, zal verderop in dit onderzoek nader worden uitgelicht.

De Fryske Marren heeft in de nota de doelstelling opgenomen om het weerstandvermogen te optimaliseren.

- Een derde argument om aandacht te geven aan risicomanagement is de expliciete beheersing van risico's. Hiermee geeft de gemeente De Fryske Marren aan dat een belangrijk onderdeel van risicomanagement is dat er daadwerkelijk beheersmaatregelen getroffen worden en dat deze ook in de praktijk tot uitvoering komen. De afweging tussen het wel of niet (extra) beheersen van risico's is afhankelijk van de risicobereidheid (hoeveel risico willen we eigenlijk nemen?) en de kosten en inspanningen van mogelijke beheersmaatregelen. Dit laatste om hele dure of bureaucratische beheersing te voorkomen.

Samengevat kent de nota dus de volgende doelstellingen:

- Risicobewustzijn stimuleren en kennis van risicomanagement opbouwen;
- Optimaliseren van het weerstandvermogen;
- Sturing geven aan expliciete risicobeheersing.

Hiermee geeft de nota aan te voldoen aan de gangbare eisen en doelen met betrekking tot het voeren van risicomanagement binnen De Fryske Marren, maar is een nadere uitwerking hiervan niet opgenomen. Bijvoorbeeld, wanneer deze doelstellingen gerealiseerd zijn en hoe de raad hier tussentijds over wordt geïnformeerd of wat er van de raad verwacht wordt bij het realiseren van deze doelen, blijft onderbelicht.

Bij het vaststellen van de nota heeft de raad weliswaar de ruimte gegeven om uitvoering te geven aan het risicomanagement en risicobeheersing. Echter, de raad heeft ook de kans om hierin de eigen rol scherp te krijgen, onbenut gelaten.

2.2. ① Strategie en prestatie management

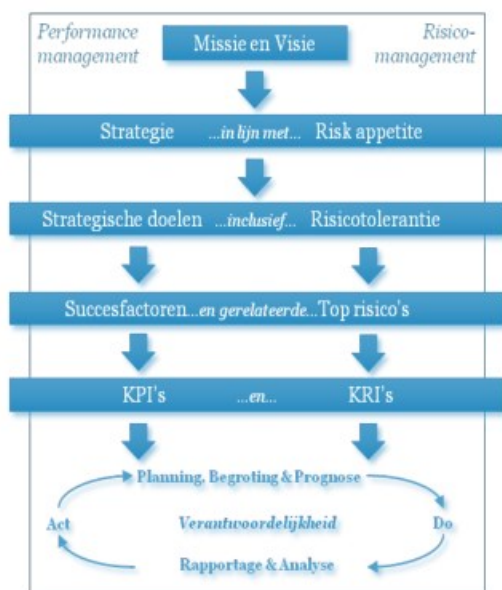
2.2.1. Theoretisch kader

Bij risicomanagement wordt de volgende definitie voor een risico gebruikt:

Een risico is een **onzekere gebeurtenis** die op één of andere wijze effect heeft op het realiseren van de **doelstellingen**.

Met dit uitgangspunt koppelen we risico's aan doelen van de organisatie. Risicomanagement en prestatie management (realiseren van doelen) liggen in elkaars verlengde.

In dit onderzoek is gekeken in hoeverre de nota risicomanagement van De Fryske Marren aanknopingspunten biedt om prestatie management aan het risicomanagement te koppelen. Het uitgangspunt is om vanuit een missie en heldere strategie, risico's te identificeren op de belangrijkste activiteiten, die bijdragen aan het realiseren van die strategie. Dit brengt onder meer focus aan op het aantal te beheersen risico's. Het kader dat hiervoor gebruikt wordt, is als volgt:



De strategie is in lijn gebracht met de risicobereidheid van de organisatie (wat doet de organisatie wel en niet?)

De doelstellingen zijn gekoppeld aan risicotolerantie (wanneer ligt de organisatie op schema en wanneer gaan de organisatie 'extra' beheersing toepassen)

De kritische succesfactoren (activiteiten) zijn gekoppeld aan de top risico's (waar moet de organisatie in uitblinken, waar moet de organisatie voor uitkijken?)

De prestatie indicatoren zijn gekoppeld aan de risico indicatoren (welke informatie heeft de organisatie nodig om te sturen, beheersen en verantwoorden?)

Figuur 3 risicomanagement en prestatie management koppelen

Een organisatie met een heldere strategie, scherpe strategische doelen, uitgewerkte succesfactoren en daarbij behorende prestatie indicatoren, koppelt dit aan risicobereidheid (riskappetite, risicotolerantie, top risico's en risico indicatoren).

2.2.2. Normering

Voor de normering van strategie- en prestatie management wordt uitgegaan van een hoge of lage score gekoppeld aan de ontwikkelfase van risicomanagement. Een hele lage score waarbij risico's niet zijn gekoppeld aan strategische doelen betekent fase 1 en een hele hoge score waarbij risicomanagement integraal onderdeel uit maakt van de strategiebepaling, betekent fase 4.

Normering strategie en prestatie management			
Lage score		Hoge score	
- Strategische doestellingen niet SMART geformuleerd in het kader van risicomanagement - Geen kritische activiteiten benoemd om risico's aan te koppelen - Risico's maken geen onderdeel uit van strategische discussie		- Strategische doestellingen SMART geformuleerd in het kader van risicomanagement - Kritische activiteiten benoemd om risico's aan te koppelen - Risico's maken onderdeel uit van strategische discussie	
Fase 1: reactief	Fase 2: wettelijke plicht	Fase 3: proactief	Fase 4: waarde

2.2.3. Bevindingen

De nota risicomanagement biedt geen aanknopingspunten om strategie te koppelen aan het risicomanagement. In de begripsbepaling (op pagina 5 van de nota) wordt weliswaar aangegeven dat vanuit de bedrijfsdoelstellingen risico's geïdentificeerd worden, maar de verdere invulling daarvan is niet opgenomen in de nota. Daarmee geeft de nota geen handvatten om risico's aan de belangrijkste strategische doelen van De Fryske Marren te koppelen. In de werking van het risicomanagement worden risico's vertaald naar gevolgcategorieën geld, tijd en imago. Hiervan worden de financiële risicogevolgen meegenomen in de paragraaf weerstandvermogen. Vanuit deze opzet is het voor de raad op basis van de paragraaf weerstandvermogen, lastig om inzicht te krijgen op de mate waarin de genoemde risico's de beleidsdoelen raken, los van eventuele financiële tekorten.

Uit de diverse interviews is naar voren gekomen dat het risicomanagement zich voornamelijk op het niveau van risico's richt en dat de bijbehorende succesfactoren (zie figuur 3) en de beleidsdoelstelling hierin niet worden meegenomen.

Uitvoering in de praktijk: In de begroting 2019³ worden de concrete beleidsdoelstelling in de programma's toegelicht, maar de paragraaf weerstandvermogen sluit daarop niet aan. Een voorbeeld hiervan is het beleidsveld Jeugd. In de begroting 2019 is hiervoor het volgende opgenomen:

"Uitgangspunt jeugdbeleid: Voor het jeugdbeleid geldt als algemeen uitgangspunt dat de gemeente zich, waar mogelijk, inspant om jeugdigen optimaal de kans te geven om veilig en gezond op te groeien in een samenleving waarin zij volop de mogelijkheden krijgen mee te doen en zich te ontwikkelen tot een zo zelfstandig mogelijk individu.

Jeugdhulp is een essentieel onderdeel van het jeugdbeleid. Indien nodig wordt de jeugdige ondersteuning geboden om zo zelfstandig mogelijk te kunnen functioneren. Hierin staat het door de jeugdige beoogde resultaat centraal. De jeugdhulp wordt dichtbij, (SWT, POH-JGGZ), logisch (één gezin, één plan en één regisseur) en in samenhang (scholen, aanbieders, netwerk van jeugdigen en opvoeders) georganiseerd. Zorgvragen vroegtijdig signaleren is belangrijk. Hierin spelen niet alleen de opvoeders, maar ook de omgeving van de jeugdige een belangrijke rol. Met de groep professionele opvoeders (onderwijs, kinderopvang, jeugdgezondheidszorg.), werkzaam binnen de gemeente, gaan we in gesprek over vroegtijdige signalering. Onderzocht wordt of er gezamenlijke afspraken gemaakt kunnen worden."

Doelstelling:

De jeugd in de Fryske Marren kan zich maximaal ontwikkelen en groeit gezond en veilig op.

Korte toelichting:

De jeugdhulp richt zich op de volgende activiteiten:

- het inschakelen, herstellen en versterken van het probleemoplossend vermogen van kinderen en jongeren, hun ouders en sociale omgeving;
- het bevorderen van de opvoedcapaciteiten van de ouders en de sociale omgeving;
- preventie en vroegsignalering;
- het tijdig bieden van de juiste jeugdhulp op maat ; en
- effectieve en efficiënte samenwerking rond gezinnen.

De ondersteuning kan (mede) bestaan uit het bieden van specialistische ondersteuning (maatwerkvoorzieningen) aan kinderen en of ouders.

Resultaat	Concrete actie	Voor wanneer?
De specialistische voorzieningen zijn zowel kwantitatief als kwalitatief voor de inwoners beschikbaar. Indien aanvullende (specialistische) ondersteuning nodig is ontvangt de inwoner een oplossing op maat.	In samenwerking met de aanbieders wordt gewerkt aan het optimaliseren van het antwoord op de ondersteuningsvragen. Er is voldoende aanbod beschikbaar.	Voortdurend
Jongeren blijven zo lang mogelijk thuis, in het eigen gezin.	Inzet op ambulante ondersteuning.	Voortdurend

In de paragraaf weerstandvermogen wordt het risico op dit beleidsvlak omschreven als:

Naam risico Jeugd, bruto risico €125.000 en rest risico €125.000. In de toelichting hierop wordt ingegaan op allerlei aspecten, die hiermee te maken hebben (zie bijlage 1 voor de letterlijke tekst) en wordt geconcludeerd dat het geactualiseerde risico € 125.000 is. Het is voor de raad dan niet mogelijk om een goed inzicht te krijgen in de wijze waarop de beleidsdoelstellingen wel of niet gerealiseerd worden.

³ Programmabegroting 2019 Meerjarenraming 2020-2022

Dit geldt voor alle risico's die genoemd worden in deze paragraaf en risico's worden niet gekoppeld aan de beleidsdoelen. Wel kan op basis van de paragraaf een koppeling worden gemaakt naar de doelstelling/randvoorwaarde van financiële continuïteit van De Fryske Marren.

De Fryske Marren voldoet hiermee aan de wettelijke plicht in de opzet van het risicomanagement en de werking hiervan in de praktijk, maar er is (nog) geen sprake van fase 3 in het ontwikkelmodel risicomanagement.

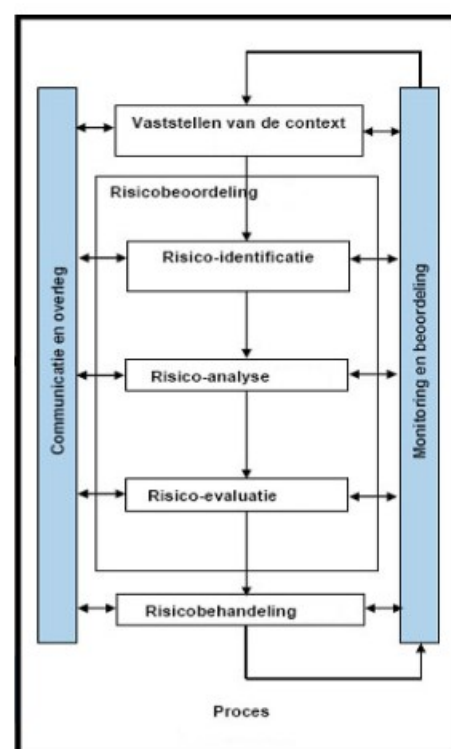
Normering strategie en prestatie management			
Fase 1: reactief	Fase 2: wettelijke plicht	Fase 3: proactief	Fase 4: waarde
	✓		

2.3. ② Risico identificatie en prioritering

2.3.1. Theoretisch kader

Het theoretisch kader voor risico identificatie en prioritering is afgeleid van het ISO-3100 raamwerk voor risicomanagement. Er zijn meerdere theoretische modellen⁴, maar voor het doel van dit onderzoek is het ISO-3100 model passend, omdat het overgrote deel van de Nederlandse gemeenten gebruik maakt van de opzet volgens ISO-3100. Het model schrijft voor op welke wijze een risico analyse moet plaatsvinden. Naast het structureel beoordelen van risico's wordt tevens aandacht besteed aan de context waarbinnen deze risico's zich voordoen.

Figuur 4 ISO 3100 risicomanagement proces



2.3.2. Normering

De normering voor het proces van risicoanalyse is opgenomen in onderstaande tabel.

Normering risico identificatie en prioritering	
Lage score	Hoge score
- Er is geen gestructureerde wijze van risico identificatie geweest - Risico's zijn onvoldoende duidelijk omschreven - Risico's zijn niet afgewogen (kans/gevolg) - Beïnvloedbaarheid van risico's is onbekend	- Er is een gestructureerde wijze van risico identificatie - Risico's zijn helder omschreven (eenduidige begrippen, gelijke risico vocabulaire) - Het risicoprofiel is volledig (omschrijving, inschatting, prioriteitstelling) - Risico's zijn afgewogen op basis van kans van optreden en gevolgen

⁴ MoR, Coso II, EnterpriseRiskManagement worden ook toegepast binnen organisaties. Het ISO model past voor het proces van risicoanalyse goed bij gemeentelijke organisaties

		- Risico's zijn afgewogen op mate van invloed op het risico	
Fase 1: reactief	Fase 2: wettelijke plicht	Fase 3: proactief	Fase 4: waarde

Een lage score wordt behaald wanneer er geen sprake is van een gestructureerde opzet en aanpak van het identificeren en waarderen van risico's en wanneer niet aantoonbaar is hoe er tot een identificatie en/of waardering is gekomen.

2.3.3. Bevindingen

De nota van De Fryske Marren geeft op een structurele wijze risico identificatie aan, conform een lijst van 11 mogelijke risico groepen (juridisch, maatschappelijk, politiek etc.). Tevens geeft de nota aan op welke drie onderdelen de risicodefinitie dient te voldoen, namelijk: de onzekere gebeurtenis, de gevolgen daarvan en de betrokkenen. Daarbij is tevens gebruik gemaakt van een standaard risicotaaal waarin onder meer de manier van inschatten van kansen, als ook de 'gevolgschade' is aangegeven. Deze standaard taal zorgt ervoor dat alle verschillende beleidsvelden risicogevolgen op eenzelfde manier inschatten naar 'kansen' en 'financiële gevolgen'. Daarbij geeft de nota ook aan wie er bij de identificatie en waardering minimaal betrokken dienen te zijn. Hiermee geeft de nota meer dan voldoende kader voor het structureel identificeren en prioriteren van risico's.

2.3.4. Uitvoering in de praktijk

Op basis van interviews in de organisatie blijkt dat het kader voor risico identificatie voldoende wordt ingezet tijdens de periodieke update van het risicoprofiel. Hierbij laat de beschikbare documentatie tevens zien dat er sprake is van gebruik van een zogenaamde checklist met risico's. De risico analyses worden per beleidsveld of organisatorische eenheid uitgevoerd, waarbij specialisten betrokken zijn.

Met de risicoprofielen per afdeling, die periodiek worden bijgewerkt, wordt de benodigde weerstandscapaciteit berekend (kans*financieel gevolg en dat vermenigvuldigd met een bepaalde factor). Dit is natuurlijk een momentopname die in de jaarrekening wordt verantwoord. Hierbij zijn de genoemde risico's in de paragraaf een samenvoeging van de onderliggende risico's die op afdelingsniveau genoemd worden. Zo bestaat het eerder genoemde risico Jeugd (€ 125.000) uit diverse onderliggende risico's waarover in de toelichtende tekst het e.e.a. is opgenomen.

Op basis van deze bevindingen "scoort" de gemeente De Fryske marren binnen het eerder benoemde kader als volgt:

Normering risico identificatie en prioritering			
Fase 1: reactief	Fase 2: wettelijke plicht	Fase 3: proactief	Fase 4: waarde
		✓	

De beoordeling heeft hier betrekking op het proces en de uitkomsten; een inhoudelijke toets naar de onderliggende waardering (inschatting kansen en gevolgen) is geen onderdeel van dit onderzoek. Het is van belang om na te gaan of de wijze waarop de inschattingen zijn gemaakt, in de praktijk goed wordt uitgevoerd. Het is echter wel zinvol om hieraan continu aandacht te schenken door niet alleen te toetsen of het proces in de praktijk wordt uitgevoerd, maar ook om bijvoorbeeld resultaten van voorgaande jaren daarbij te betrekken.

Als bijvoorbeeld de uitkomsten een aantal jaren achtereen gelijk blijven, ligt de volgende vraag voor de hand: Zijn er geen omstandigheden (externe ontwikkelingen, extra beheersmaatregelen) geweest,



waardoor dit risico is veranderd qua kans van optreden en/of gevolgschade? Wanneer de uitkomsten van 2016/2017/2018 naast elkaar worden gelegd, blijven bijvoorbeeld de risico's van bedrijventerreinen, integrale veiligheid en participatie nagenoeg gelijk.

2.4. ③ Risicobeheersing- organisatie en compliance

2.4.1. Theoretisch kader

Het theoretische kader voor risicomanagement wordt gevormd door het zogenaamde model van de 'three lines of defence' (3lod's). Dit model wordt toegepast omdat het goed aangeeft waar de verantwoordelijkheden liggen met betrekking tot (interne) beheersing en het risicomanagement. Dit is belangrijk om het systeem van risicomanagement en het uiteindelijke doel (het beheersen van risico's ten aanzien van de doelrealisatie) goed in de organisatie in te bedden. Invulling van het model geeft aan dat de organisatie in control is. Het 3lod's model gaat uit van de volgende indeling.



Figuur 5 Three lines of defence model risicomanagement

2.4.2. Normering

Organisatie en governance			
Lage score		Hoge score	
- Risico eigenaren zijn niet benoemd - Beheersmaatregelen niet opgenomen - Rolverdeling beheersing niet helder - Controle beheersing niet uitgevoerd		- Risico eigenaren inclusief rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn vastgelegd - Beheersing aantoonbaar in control (toetsing beheersmaatregelen, aanscherping beheersmaatregelen) - Risico dialoog breder dan financieel risicomanagement	
Fase 1: reactief	Fase 2: wettelijke plicht	Fase 3: proactief	Fase 4: waarde

Een lage score wordt behaald wanneer er geen duidelijke rol/taak/functieverdeling is met betrekking tot het omgaan met risico's. Een hoge score wordt behaald wanneer de organisatie (gemeenteraad, College, ambtelijke organisatie) een heldere verdeling hebben van taken,

verantwoordelijkheden en bevoegdheden in niet alleen het omgaan met risico's, maar ook het voeren van de goede gesprekken (risicodialoog) over risicobereidheid en risicotolerantie.

2.4.3. Bevindingen

De nota risicomanagement geeft voldoende invulling aan de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden ten aanzien van het risicomanagement.

- Eindverantwoordelijkheid voor risico's ligt bij de gemeenteraad (geïnformeerd via de raadsvoorstellen en bekrachtigd met raadsbesluit)
- Het college is risico eigenaar (informatie vanuit organisatie)
- Ambtelijke organisatie (structurele inbedding risicomanagement) middels
 - o Afdelingsmanager verantwoordelijk (1^e lijn)
 - o Afdeling bedrijfsvoering/cluster financiën (2^e lijn)
 - o Concerncontroller (3^e lijn)

2.4.4. Uitvoering in de praktijk

Uit de interviews komt het beeld naar voren dat de verantwoordelijkheden voor risicomanagement in de praktijk daadwerkelijk worden ingevuld. Ook uit de casuïstiek met betrekking tot de Participatiewet en de exploitatie bedrijventerreinen, blijkt dat er sprake is van een gestructureerde opzet van risicomanagement in de organisatie. In de verschillende organisatielagen wordt risico informatie vastgelegd waarbij de 3 lod's herkenbaar zijn. Hierbij wordt de raad zelfs in positie gebracht om bevindingen ten aanzien van risico's te geven. Er is immers een uitgebreide toelichting beschikbaar van de risico's uit de paragraaf Weerstandvermogen.

De Fryske Marren scoort hierbij in fase 3 van de ontwikkeling van risicomanagement.

Organisatie en governance			
Fase 1: reactief	Fase 2: wettelijke plicht	Fase 3: proactief	Fase 4: waarde
			



3. Tooling en rapportage

3.1. ④ Tools risicomanagement

3.1.1. Theoretisch kader

Het vastleggen van risico's is structureel onderdeel van risicomanagement omdat hiermee een lerende organisatie gecreëerd kan worden en er aantoonbaar voldaan wordt aan de geldende kaders. Dit kan op verschillende manieren worden ingezet. Het vastleggen kan variëren van het schriftelijk vastleggen van risico's tot het verwerken van risico informatie tot weerstandvermogen. In de uiterste vorm bieden systemen voor geïntegreerd risicomanagement ondersteuning voor de gehele organisatie in het vastleggen, analyseren, verantwoorden van risicomanagement alsmede het delen van kennis hierover in de organisatie.

3.1.2. Normering

Tools risicomanagement			
Lage score		Hoge score	
- Systemen worden niet ingezet		- Ondersteunende systemen worden ingezet ten behoeve van het risicomanagement proces	
Fase 1: reactief	Fase 2: wettelijke plicht	Fase 3: proactief	Fase 4: waarde

Een lage score wordt behaald wanneer er geen sprake is van het systematisch vastleggen van risico informatie. Een hoge score wordt behaald wanneer alle betrokkenen in diverse momenten van besluitvorming/strategievorming beschikken over de voor hen noodzakelijke risico-informatie en op basis hiervan bewuste afwegingen kunnen maken ten aanzien van risk/reward.

3.1.3. Bevindingen

De nota risicomanagement geeft geen uitgangspunten voor het inzetten van ondersteunende tools voor risicomanagement. Hiermee wordt niet gezegd dat er geen sprake is van structureel vastleggen van risico's of het verstrekken van risico informatie. De uitkomst van het proces wordt namelijk vastgelegd in de paragraaf weerstandvermogen die op basis van onderliggende risicoberekeningen tot stand komt.

3.1.4. Uitvoering in de praktijk

De geïdentificeerde risico's worden vastgelegd in Excel werkbladen waarin de verschillende componenten van de risico's zijn beschreven. De risicoberekening van het weerstandvermogen vindt ook plaats in MS Office/Excel. Naast de risico-informatie van de paragraaf weerstandvermogen wordt in diverse besluitvorming documenten ook direct of indirect gesproken over risico's. Uit de analyse van een aantal besluitvormingsdocumenten wordt vastgesteld dat de wijze waarop dit plaats vindt niet structureel is en niet eenduidig. Daarnaast is deze informatie niet direct gekoppeld aan beleidsvelden en zijn de risico's niet op één plek terug te vinden. Het kunnen immers andere risico's zijn dan in de paragraaf (met onderliggende Excelbladen) zijn opgenomen.

De wijze waarop de berekeningen plaatsvinden, bestaat zoals eerder aangegeven uit het vermenigvuldigen van kansen en gevolgen. Deze worden opgeteld en vermenigvuldigd met een risicofactor. Andere methoden die uitgaan van risicosimulatie worden niet ondersteund. Hiermee wordt de berekening gebaseerd op het uitgangspunt dat alle risico's zich gelijktijdig in volledige



omvang kunnen voordoen. Immers, het benodigde weerstandvermogen wordt gebaseerd op kans * gevolg en dat voor alle risico's bij elkaar opgeteld.

Tools risicomanagement			
Fase 1: reactief	Fase 2: wettelijke plicht	Fase 3: proactief	Fase 4: waarde
			

3.2. ⑤ Risicorapportage en monitoring

3.2.1. Theoretisch kader

Het theoretisch kader van risicorapportage en monitoring behelst het structureel en aantoonbaar vastleggen van risico's en de sturing daarop. De minimale wettelijke variant bestaat uit het rapporteren over het risicoprofiel en de relatie met de beschikbare weerstandcapaciteit. Daarbij zullen de overige vaste rapportagemomenten worden gebruikt om risico informatie op te nemen.

3.2.2. Normering

Rapportage en monitoring			
Lage score		Hoge score	
- Geen structurele en/of periodieke rapportage - Onduidelijke rapportage structuur (operationeel versus strategisch) -		- Structurele en/of periodiek rapportagestructuur (aantoonbaar) - Afstemde rapportagestructuur op organisatie (prioriteit) -	
Fase 1: reactief	Fase 2; wettelijke plicht	Fase 3: proactief	Fase 4: waarde

Een lage score wordt behaald wanneer er geen structurele periodieke rapportage over risico's beschikbaar is. Een hoge score wordt behaald wanneer er sprake is van een structurele rapportage structuur, een mogelijkheid om tussentijds te rapporteren (real time) en de rapportage structuur afgestemd is op de verschillende betrokkenen bij het risicomanagement.

3.2.3. Bevindingen

De nota geeft invulling aan de wettelijk plicht tot het opstellen van een risicoparagraaf in de jaarrekening waarin minimaal is aangegeven een inventarisatie van de risico's, een inventarisatie van de weerstandcapaciteit en het beleid omtrent de risico's en capaciteit. Daarnaast geeft de nota een nadere uitwerking over de rapportages en wordt er tevens wordt gerapporteerd tijdens de voorjaars- en najaarsrapportage en de begroting.

3.2.4. Uitvoering in de praktijk

In de praktijk vindt naast bovengenoemde rapportages risicoverantwoording plaats middels de tussentijdse rapportages op afdelingsniveau in de richting van de directie. Hiermee geven afdelingsmanagers invulling aan het risicomanagement. De rapportages op afdelingsniveau worden samengevoegd tot de lijst zoals opgenomen in de paragraaf weerstandvermogen en deze wordt richting het college in de jaarcyclus meegenomen.

Ter toetsing van de inhoud van de diverse besluitvormingsdocumenten is een steekproef gedaan op een drietal openbare besluitvormingsdocumenten. Deze zijn willekeurig van het raadsinformatienet gehaald. Hieruit blijkt dat er in de diverse besluitvormingsdocumenten specifiek aandacht wordt besteed aan risico's, maar dat dit per besluitvormingsdocument verschilt in de manier van weergave,



diepgang en uitwerking. Er is géén sprake van eenduidigheid qua inhoud of moment waarop deze risico-informatie wel of niet wordt toegevoegd.

Op het dossier “sociaal domein” heeft de gemeenteraad een besluit voorgelegd gekregen voor de actualisatie van het sociaal domein⁵. Hierin is onderstaande tekst opgenomen m.b.t. de risico’s

“Argumenten, risico’s en eventuele beheersmaatregelen

Met de nieuwe indeling wordt Programma 5 toekomstbestendig. Daarnaast zal de wijze van presentatie van de beleidsdoelstellingen beter aan sluiten bij de beleidsuitgangspunt die we binnen Sociaal Domein hebben over de rol en positie van de inwoners. We willen inwoners niet alleen deelgenoot maken van ons beleid, maar willen ook graag dat inwoners een deel van de realisatie van de beleidsdoelen voor hun rekening nemen. Dit betekent dat we helder moeten zijn naar de inwoners, in wat we als gemeente willen bereiken en wat we hebben bereikt. Helder, door het formuleren van maatschappelijke doelen, benoemen van indicatoren met de daaraan gekoppelde financiële middelen. De begroting en de verantwoordingscyclus is bij uitstek de plek waarin we dit kunnen presenteren. Hierbij zetten we niet meer de cijfers centraal maar het doel en de opbrengst van het ingezette beleid.”

Bovenstaande geeft weliswaar een opsomming van argumenten en acties, maar op specifieke risico’s of op extra maatregelen wordt niet ingegaan. Het is niet duidelijk welke risico’s voorzien worden, hoe daarmee omgegaan wordt en wat eventuele consequenties zijn voor de beleidsdoelen als deze risico’s daadwerkelijk optreden. De verdere behandeling van dit dossier betreft nader extern onderzoek als beheersmaatregel voor een heldere verantwoording en sturing. Het is dus ook niet duidelijk wat er van de raad wordt gevraagd qua risicobereidheid. Willen we de risico’s nemen of juist niet? Welke aanvullende beheersing is mogelijk en wat zijn daarvan de inspanningen om dat te realiseren? Kortom is dit een voorbeeld waarbij vanuit het oogpunt van risicomanagement, er weinig concrete handvaten zijn voor de raad.

Een volgend besluitvormingsdocument is het raadsvoorstel “exploitatie Broek Zuid⁶”. Hierin is de volgende tekst opgenomen:

“In de exploitatieopzet zijn verder de parameters zoals rente en kostenstijgingen toegepast zoals deze ook in de overige grondexploitaties gebruikt worden. Uit de berekeningen blijkt dat de kosten kunnen worden gedekt door de inkomsten uit grondverkoop. Er resteert een positief saldo. Jaarlijks wordt de exploitatie gehercalculeerd. Verantwoording hiervan vindt plaats via de jaarrekening. Vanwege de financiële belangen van de gemeente ligt de exploitatieopzet op de gebruikelijke wijze vertrouwelijk ter inzage.”

Hierbij wordt ingegaan op het risico van rente- en kostenstijging, maar het rekenen met dit risico laat zien dat het een positief saldo zal opleveren. Welke bandbreedtes hierbij worden gehanteerd is gezien het vertrouwelijke karakter niet te herleiden. Hiervoor wordt verwezen naar de gebruikelijke wijze van inzage van vertrouwelijke stukken.

Een volgend document gaat over de besluitvorming Jaarrekening 2017 GR Fryslân-West en Empatec en eerste begroting 2019 GR⁷. In dit document wordt op diverse onderdelen ingegaan op de toekomstige tekorten, vergelijking met landelijke gemiddelden en een nieuw te voeren strategie. Hoewel hierin niet specifiek risico’s zijn benoemd wordt wel ingegaan op de beheersmaatregel, namelijk een procesplan.

⁵ Actualisatie Programma 5 Sociaal Domein, 23 april 2018 besluitvorming 27 juni 2018, zaaknummer : 1940120013

⁶ Grondexploitatie Broek Zuid, 15 mei 2018, 27 juni 2018, zaaknummer : 1940122453

⁷ Jaarrekening 2017 GR Fryslân-West en Empatec en eerste begroting 2019 GR, 16 juli 2018, 25 september 2018, zaaknummer : 19403175



Procesplan en eensluitend advies van gemeenten voor te volgen strategie:

Empatec & Pastiel Empatec & Pastiel hebben inmiddels een strategische visie ontwikkeld met hierin een aantal beleidswijzigingen die de 'tekorten' structureel kunnen oplossen. Een aantal gemeenten hebben gezamenlijk onderzoeksbureau Iroko opdracht gegeven om dit scenario en nog een aantal andere scenario's te belichten. In het najaar 2018 zullen de gemeenten Fryslân-West met een eensluitend advies met betrekking tot de te volgen strategie komen. Op tot een eensluitend advies te komen, is door de gemeenten een gezamenlijk procesplan opgesteld. Bij de uitwerking hiervan zal Empatec betrokken worden.

Bovenstaand geeft puur vanuit het oogpunt van risicomanagement aan hoe er in bepaalde gevallen wordt gerapporteerd over mogelijke risico's en de beheersing ervan. Dat wil natuurlijk niet zeggen dat deze drie voorbeelden aangeven dat de rapportage over risico's onder de maat is, maar meer dat er voor de raad mogelijkheden liggen om met structurele eenduidige risico-informatie, besluitvorming te ondersteunen.

Hoewel er nog duidelijk mogelijkheden liggen in het verbeteren van de (inhoud) van de gerapporteerde risico's scoort De Fryske Marren in fase 3.

Rapportage en monitoring			
Fase 1: reactief	Fase 2: wettelijke plicht	Fase 3: proactief	Fase 4: waarde
		✓	



4. Risicocultuur en praktijk

4.1. ⑥ Risicodialoog en risicocultuur

4.1.1. Theoretisch kader

De risicodialoog en risicocultuur bepalen in grote mate of - en in welke mate - de eerder genoemde risicoprofielen ook gaan leiden tot daadwerkelijke acties en beheersing. Het gaat hierbij om naast het verplichte opstellen van de risicoprofielen ook om de communicatie hierover en het gesprek in de verschillende lagen van de organisatie. Het inbedden van op juiste momenten afgestemde risicodialogen is hierbij leidend. Daarbij is bepalend in welke vorm de risicocultuur van de organisatie bij draagt aan het voeren van de dialogen.

4.1.2. Normering

Risicodialoog en cultuur			
Lage score		Hoge score	
- Organisatie is niet ingericht om risicomanagement waarden (risico bewust handelen) te incorporeren - Risicomanagement is geen continue leercirkel - Risicomanagement is een papieren tijger (dialoog vind nauwelijks plaats)		- Organisatie ingericht om risico bewust handelen te stimuleren - Leercyclus m.b.t. risicomanagement systemen zijn geborgd - Risico dialoog wordt gevoerd	
Fase 1: reactief	Fase 2; wettelijke plicht	Fase 3: proactief	Fase 4: waarde

Een lage score wordt behaald wanneer er geen sprake is van een lerende organisatie, fouten maken niet mag en risicomanagement meer op papier beleefd wordt dan door de medewerkers. Een hoge score ontstaat op het moment dat de organisatie ingericht is op het leren van risico's, de medewerkers risicobewust handelen zonder te veel nadruk op risicomanagement en er duidelijke, aantoonbare risicodialogen worden gehouden.

4.1.3. Bevindingen

De nota geeft geen concrete aanknopingspunten met betrekking tot risicocultuur en het voeren van een risicodialoog. In de nota wordt wel aangegeven dat een doelstelling is om het risicobewustzijn te stimuleren en kennis van risicomanagement op te bouwen. Maar hoe dit in de praktijk dient plaats te vinden en tot op welk niveau dit moet plaatsvinden, is niet aangegeven.

4.1.4. Uitvoering in de praktijk

Uit de diverse interviews blijkt dat het voeren van een risicodialoog en bewustwording van risico's binnen de organisatie nog niet structureel plaats vindt. Wel worden de resultaten van de updates van risicoprofielen op managementniveau besproken, waarmee enige vorm van risicodialoog tot stand komt. Het is echter lastig om vanuit de organisatie met het college en de raad een goede dialoog te voeren over de genoemde risico's. Hiervoor ontbreken de vaste structuren en de structurele en eenduidige wijze van risicorapportage. In de jaarrekening worden de risico's inhoudelijk tekstueel toegelicht waarmee het inzicht in de risico's vergroot wordt. Wat dat dan vervolgens betekent in termen van risicobereidheid, eventuele extra beheersing, aanpassing van de strategie etc. wordt niet aangegeven.



Op basis van de interviews is tevens een verschil te maken in de concrete invulling van de risicodialoog per afdeling/onderwerp. Dit is afhankelijk van de persoonlijke houding en gedragingen van de managers alsmede de ervaring met risicomanagement op de verschillende vakgebieden. Zo is het in de praktijk eenvoudiger om risico's met betrekking tot fysieke projecten aan te geven en te managen vanwege het karakter en ervaring met het vakgebied. Daarbij zijn de betrokken medewerkers vanuit hun opleiding vaak al bekend met het onderwerp risicomanagement. Voor het sociaal domein is dat veel lastiger, omdat de ervaring met risicomanagement er nog niet altijd is. De dialoog over risico's kan zich in die vakgebieden dan ook nog verbeteren.

De Fryske Marren scoort hiermee in fase 2 van het ontwikkelmodel.

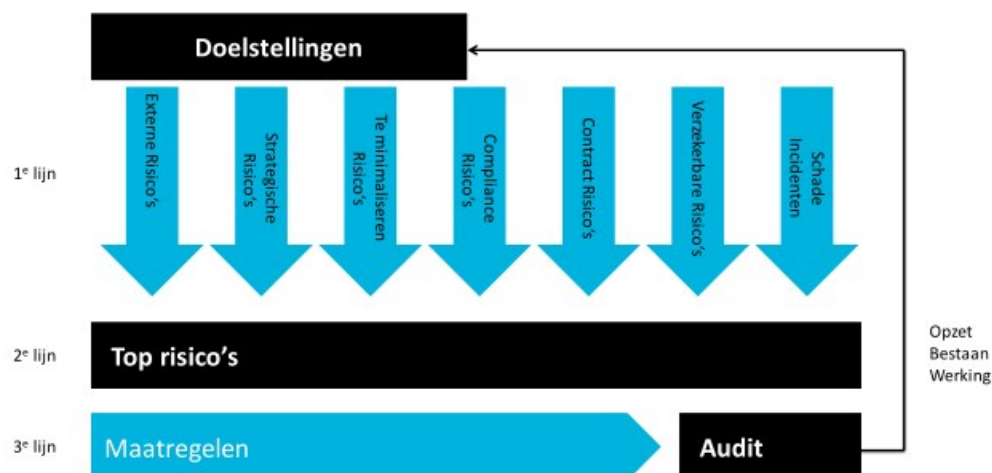
Risicodialoog en cultuur			
Fase 1: reactief	Fase 2: wettelijke plicht	Fase 3: proactief	Fase 4: waarde
	✓		

4.2. ⑦ Governance, risk, compliance praktijk

4.2.1. Theoretisch kader

Het theoretisch kader voor Governance Risk & Compliance (hierna GRC) in de praktijk, gaat uit van de werking van strategie en doelstellingen, naar risico's, naar maatregelen en uiteindelijk risicogerichte audit op de uitvoering van de maatregelen. Hierbij kunnen ook de 3 lod's (zie eerder toelichting) naar voren komen.

Governance, Risk, Compliance en Audit



Figuur 6 model integratie GRC

Het gaat hier om de afstemming tussen Governance (de handeling of de wijze van besturen, de gedragscode, het toezicht op organisaties), Riskmanagement (het in kaart brengen en beoordelen van risico's die de doelstellingen van een organisatie raken) en Compliance (werken in overeenstemming met de geldende wet- en regelgeving)(kort gezegd GRC). Wanneer het risicomanagement aansluiting heeft bij governance en compliance, is de organisatie beter in staat het maatschappelijk presteren te realiseren. Hierbij komen dan onderdelen van de werking van het

systeem (van risico's naar maatregelen en het auditen of die maatregelen zijn uitgevoerd en/of effect hebben) samen met de geldende wet- en regelgeving op dat gebied.

4.2.2. Normering

Governance, risk, compliance			
Lage score		Hoge score	
- Er is (nog) geen geïntegreerde aanpak voor GRC		- Er is een geïntegreerde aanpak voor GRC	
Fase 1: reactief	Fase 2: wettelijke plicht	Fase 3: proactief	Fase 4: waarde

Een lage score wordt gehaald op het moment er geen relatie bestaat vanuit risicomanagement met compliance en governance. Een hoge score wordt behaald bij een geïntegreerde aanpak van GRC in de organisatie in zowel de opzet als de werking in de praktijk.

4.2.3. Bevindingen

In de nota risicomanagement is geen aandacht besteed aan de koppeling tussen GRC.

4.2.4. Uitvoering in de praktijk

In de praktijk krijgen governance, risk en compliance afzonderlijk aandacht vanuit de organisatie. Een directe koppeling tussen de verschillende onderdelen is niet terug te herleiden uit de interviews of documentatie. Dat wil zeggen dat er bijvoorbeeld geen sprake is van risicogerichte audits in die zin dat het risicomanagementsysteem leidt tot invulling van het auditplan. Daarnaast kon niet worden nagegaan in hoeverre compliance (risico's) zijn meegenomen in de verschillende risicoprofielen van de afdelingen. De gemeente Fryske Marren scoort hierbij in fase 2.

Governance, risk, compliance			
Lage score		Hoge score	
Fase 1: reactief	Fase 2 wettelijke plicht	Fase 3: proactief	Fase 4: waarde
			

4.3. ⑧ Ontwikkeling risicomanagement

4.3.1. Theoretisch kader

Bij de onderzoeksopzet is uitgegaan van een ontwikkelkader van risicomanagement bestaande uit de vier fasen. (figuur 1). Bij dit theoretisch kader wordt niet alleen ingegaan op de opzet van het systeem binnen de Fryske Marren maar ook naar de benodigde competenties en vaardigheden. Een lage score wordt behaald wanneer er geen sprake is van ontwikkeling in de kwaliteit van het risicomanagement en de risicocultuur van de organisatie. Een hoge score wordt behaald wanneer er duidelijk sprake is van (door)ontwikkeling van het systeem van risicomanagement en dat de medewerkers aantoonbaar risicobewust handelen, de risicocultuur goed is om niet alleen te leren van risico's maar juist ook voorspellende waardevolle dialogen te voeren.



4.3.2. Normering

Ontwikkeling risicomanagement			
Lage score		Hoge score	
- Er is geen tot nauwelijks ontwikkeling geweest in het systeem van risicomanagement		- Risicomanagement heeft een duidelijke ontwikkeling laten zien in zowel kwaliteit als gebruik	
Fase 1: reactief	Fase 2; wettelijke plicht	Fase 3: proactief	Fase 4: waarde

4.3.3. Bevindingen

Het systeem van risicomanagement heeft zich vanaf 2014 ontwikkeld in de vorm van het onderbouwen van benodigde weerstandvermogen van de organisatie. Hiermee is weliswaar het niveau van voor 2014 omhoog gegaan, maar van een ontwikkeling richting 'pro actief' en/of 'waarde creatie' is nog geen sprake. Er wordt namelijk nog niet gekeken vanuit de organisatiedoelstellingen naar risico's. Hiermee worden de doelen/uitgangspunten uit de nota risicomanagement nog niet volledig ingevuld.

Daarbij is naast het benoemen van aandacht voor risicobewustzijn niet structureel invulling gegeven aan de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers hierop in de vorm van training of opleiding of in relatie met de beoordeling- of functioneringssystematiek. Dat maakt dat de vaardigheden om bewust met risico's om te gaan en hierover de goede dialoog te voeren niet bij iedereen (ambtelijke organisatie, college, raad) vanzelfsprekend is.

4.3.4. Uitvoering in de praktijk

Uit de interviews is gebleken dat de risicoanalyses en updates van de profielen vanuit de beleidsmedewerkers conform de nota tot stand komen. Er is niet aangegeven dat er naast de inspanningen rond de jaarrekening en begroting voor de paragraaf weerstandvermogen aandacht is geweest voor risicobewustzijn of bijeenkomsten geweest om de kennis over risicomanagement breed gedragen te krijgen binnen de organisatie. De Fryske Marren scoort hierbij in fase 2.

Ontwikkeling risicomanagement			
Fase 1: reactief	Fase 2: wettelijke plicht	Fase 3: proactief	Fase 4: waarde
			



5. Praktijk casuïstiek

Voor het nader onderzoek is binnen de organisatie navraag gedaan naar specifieke onderwerpen, namelijk: Participatie en Exploitatie bedrijventerreinen. Het gebruik van de casuïstiek is ter onderbouwing van het toepassen van de systematiek en niet om inhoudelijk te beoordelen of de al dan niet getroffen maatregelen leiden tot een aanvaardbaar risiconiveau. Deze casuïstiek is willekeurig gekozen en dus niet representatief voor de totale organisatie nog gebruikt om een totaal oordeel op te baseren. Er is op basis van de casuïstiek gekozen aanvullende vragen te stellen aan de risico-eigenaren en die schriftelijk te laten beantwoorden.

De vraagstelling is al volgt:

- Hoe is tot de inhoud van de analyses gekomen? Zijn hier verslagen, berekeningen, mailwisselingen etc. van?
- Welke uitkomsten zijn er geweest in de jaren voorafgaand aan 2017?
- Op welke wijze is hierover gecommuniceerd in de tussenrapportages?
- Zijn tussentijds de maatregelen gemonitord? En kunnen we dat aantonen met documentatie?
- Is hierover naast de paragraaf weerstandvermogen op een andere manier over de risico's gecommuniceerd naar de raad? Zijn hier de stukken van terug te vinden?
- Wat kunnen we leren van de wijze waarop dat de afgelopen jaren risicomanagement is uitgevoerd op dit onderdeel?

Per dossier is vervolgens het afwegingskader ingevuld.

5.1. Leerervaring Participatie

In deze casus is duidelijk te volgen dat de voorgestelde aanpak van risicomanagement is gevolgd. Het risicoprofiel wordt jaarlijks bijgesteld door een beleidsmedewerker en conform de afspraken besproken in de verschillende gremia. De praktijk hiervan blijkt ook uit de verschillende aangeleverde documenten. Het is niet na te gaan in hoeverre het systeem van risicomanagement daadwerkelijk heeft bijgedragen aan de besluitvorming en het uitwisselen van informatie tussen organisatie-college-raad. Met name de discussie omtrent de volledigheid van het risicoprofiel, de inhoudelijke toetsing van inschattingen en het kader voor het gewenste niveau van beheersing, zijn niet te herleiden uit de documentatie.

Daarnaast is op basis van de werking van het risicomanagement systeem nog onvoldoende na te gaan of daadwerkelijk is gecontroleerd óf en zo ja, in hoeverre beheersing heeft geleid tot een acceptabele situatie.

Uit de casuïstiek is niet af te leiden welke afwegingen van risico en beheersing daarvan, hebben geleid tot de uiteindelijke keuze van maatregelen. Hiermee is de koppeling naar de strategie en doelstellingen, naast de financiële doelstelling, niet zichtbaar.

Participatie				
	Fase 1: reactief	Fase 2: wettelijke plicht	Fase 3: proactief	Fase 4: waarde creatie
Strategie en prestatie management		✓		
Risico identificatie en prioritering		✓		
Risicobeheersing- organisatie en compliance		✓		
Tools		✓		
Rapportage en monitoring		✓		



Risico dialoog – cultuur		✓		
Governance, risk, compliance		✓		
Ontwikkeling risicomanagement		✓		

5.2. Leerervaring Exploitatie bedrijventerreinen

De casus bedrijventerreinen geeft aan dat het risicomanagement sterk gericht is op het financiële aspect. De bedrijventerreinen worden meegenomen in de jaarlijkse herijking van grondexploitaties en kennen daarmee dezelfde risico's en risicoberekeningen.

De aanvullende beschrijving geeft echter wel ruimte om vanuit risicomanagement naar bijvoorbeeld doelstellingen te gaan:

“De Fryske Marren kenmerkt zich door een aantrekkelijk en stevig ondernemersklimaat, gebaseerd op onze waardevolle economische diversiteit. Om het ondernemersklimaat te versterken, blijven wij inzetten op het faciliteren van het bedrijfsleven. De uitgifte van bedrijventerreinen maakt hier onderdeel van uit.”

Wanneer de doelstelling van het versterken van het ondernemingsklimaat als uitgangspunt wordt genomen, dan wordt breder dan alleen naar de fysieke realisatie/beschikbaarheid/verkoop gekeken. Het lijkt vanuit deze casus alsof de verkooprisico's nauwelijks beïnvloedbaar zijn. Daarbij komt ook dat het risico eigenaarschap dus niet alleen een kwestie is van ruimtelijke ontwikkeling, maar dat er meerdere partijen betrokken zijn en dus een bredere beheersstrategie toepasbaar is.

Bedrijventerreinen				
	Fase 1: reactief	Fase 2: wettelijke plicht	Fase 3: proactief	Fase 4: waarde creatie
Strategie en prestatie management		✓		
Risico identificatie en prioritering			✓	
Risicobeheersing- organisatie en compliance		✓		
Tools		✓		
Rapportage en monitoring			✓	
Risico dialoog – cultuur		✓		
Governance, risk, compliance		✓		
Ontwikkeling risicomanagement		✓		



6. Conclusies en aanbevelingen

6.1. Conclusies

Op basis van de documenten, de interviews en nadere vraagstellingen wordt het risicomanagement bij de Fryske Marren als volgt beoordeeld.

Risicomanagement De Fryske Marren				
	Fase 1: reactief	Fase 2: wettelijke plicht	Fase 3: proactief	Fase 4: waarde creatie
Strategie en prestatie management		✓		
Risico identificatie en prioritering			✓	
Risicobeheersing- organisatie en compliance			✓	
Tools		✓		
Rapportage en monitoring			✓	
Risico dialoog – cultuur		✓		
Governance, risk, compliance		✓		
Ontwikkeling risicomanagement		✓		

Hieruit kan worden geconcludeerd dat:

- de huidige nota voldoet aan de wettelijke kaders zoals deze op dit moment gelden (fase 2)
- de huidige nota op onderdelen meer handvatten biedt dan wettelijk noodzakelijk (fase 3)
- de uitvoering in de praktijk volgend is aan de minimale inzet ten behoeve van het weerstandvermogen (fase 2)

Het antwoord op de onderzoeksvragen op basis van het afwegingskader, de normering en bevindingen is als volgt:

Waarom dient een adequaat risicobeheerssysteem in opzet te voldoen?

De opzet moet conform wet- en regelgeving ingaan op de risico's die een impact kunnen hebben op de financiële positie van de gemeente. Hierbij worden de risico's van dat moment afgezet tegen de mogelijkheden en middelen die de gemeente heeft om de kosten op te vangen (weerstandcapaciteit). Hierbij is de opzet van het systeem ingericht om risico's vanuit de verschillende beleidsvelden op eenduidige wijze in te schatten en samen te voegen tot één risicoprofiel. De huidige wet- en regelgeving vraagt geen extra informatie over prestatie/strategie en risicomanagement (naast financiële ook ander risico's), noch gaat de wet- en regelgeving in op de bereidheid om risico's te nemen.

Een adequaat systeem voldoet minimaal aan de wettelijke verplichting (fase 2 van ontwikkeling risicomanagement), maar zou minimaal onderdelen van risico's en doelstellingen moeten bevatten.

In hoeverre sluit het huidige risicomanagementsysteem aan bij het onder deelvraag 1 gedefinieerde uitgangspunt?

Het huidige risicomanagementsysteem sluit aan bij de wettelijke kaders. De nota geeft hierin nog aan dat er ambitie is verder te ontwikkelen waarbij strategie en proces (zoals in de nota opgenomen) belangrijke onderdelen vormen.

In hoeverre is sprake van een risicobeheerssysteem waarmee risico's in een breed spectrum kunnen worden beheerst?

Het systeem van risicomanagement omvat de volledige breedte van de gemeentelijke organisatie in zowel inhoudelijke beleidsvelden alsmede de verschillende organisatielagen (ambtelijke organisatie-



college-raad). De beheersing van risico's is neergelegd bij de ambtelijke organisatie zodanig dat de controlerende/kaderstellende rol voor de raad mogelijk is. Daarbij speelt de concerncontroller een duidelijke onafhankelijke rol. In hoeverre de beheersing voldoende is geborgd, kan niet aantoonbaar worden gemaakt, omdat er is geen sprake van risicogerichte audits.

Hoe werkt het risicobeheerssysteem in de praktijk?

De werking van het risicomanagement in de praktijk is vanuit de ambtelijke organisatie meegenomen in de bevindingen en voldoende aantoonbaar.

6.2. Aanbevelingen

Het risicomanagement van de Fryske Marren voldoet aan de wettelijke en gebruikelijke kaders. Dat wil echter niet zeggen dat er geen kansen zijn voor verbetering. De uitvoering in de richting van het proactief omgaan met risico's (fase 3) en het creëren van waarde (fase 4) ligt binnen handbereik, maar vergt natuurlijk wel wat inspanningen. Om aan te geven waar kansen liggen, wordt op basis van het afwegingskader, zoals hierna opgenomen, aangegeven waar deze mogelijkheden liggen. Daarbij is zowel voor de raad als het college en ambtelijke organisatie aangegeven wat dat betekent.

In de nota risicomanagement wordt bij de aandachtspunten voor risicomanagement aangegeven dat belang wordt gehecht aan: strategie, proces, structuur en cultuur. Op twee onderdelen, namelijk het proces en de structuur, is dit aantoonbaar gelukt. Echter op de onderdelen strategie en cultuur zijn hierin nog verbeteringen te realiseren.

Het proactief omgaan met risico's en/of het creëren (fase 3) van waarde door risico informatie als onderscheidend vermogen voor de organisatie (fase 4), zou meer aandacht moeten krijgen. Concreet betekent dit dat informatie over mogelijke risico's structureel onderdeel uitmaakt van beleidsafwegingen en de besluitvorming daarover.

Hierbij wordt aanbevolen om naast de financiële risico's in te zetten op de toprisico's van de organisatie. Dit kunnen ook risico's zijn zonder grote financiële gevolgen. Hierbij kan het coalitieakkoord het vertrekpunt zijn voor het vaststellen van de toprisico's of kan dit gekoppeld worden aan de doelstellingen uit de programmabegroting, als uitwerking van het akkoord. Dit brengt focus aan op het strategische risicomanagement en geeft houvast in de realisatie van het coalitieakkoord. De strategische risico's kunnen, naast kansen en gevolgen (impact op de doelstelling), tevens worden gekoppeld aan de mate waarin de gemeente hier zelf invloed op heeft en de keuze voor een beheers strategie. Hiermee kan de beheers strategie beter worden en de individuele beheersmaatregelen gemonitord.

De volgende vragen zijn hierbij leidend:

- Wat zijn de belangrijkste strategische doelen uit het coalitieakkoord?
- Welke activiteiten zijn dan essentieel om uit te voeren voor een goed resultaat?
- Welke onzekere gebeurtenissen zien we bij het uitvoeren van deze activiteiten?
- Welke invloed kunnen we uitoefenen op die risico's?
- Welke beheers strategie hoort er dan bij die risico's en welke concrete maatregelen neemt de organisatie?

Het strategisch risicomanagement (toprisico's) biedt kansen om zowel met de organisatie als met het college en de raad een risicodialog te voeren over de bereidheid om deze risico's al dan niet te willen lopen. Vanuit die risicobereidheid wordt de vertaling gemaakt naar de tolerantie en het inzetten van extra of juist minder beheersmaatregelen. Hierdoor komen naast de financiële risico's



ook overige risico's aan bod. Hiermee kunnen politieke en maatschappelijke gevoelens beter worden meegenomen in afwegingen. De vragen die hierbij gesteld kunnen worden zijn:

- In hoeverre zijn we bereid om risico's te accepteren op beleidsdoelen?
- Wat willen we absoluut voorkomen? Wat mag niet gebeuren?
- Welke dilemma's kennen we dan bij de afweging van de beleidsdoelen en risico's?

Het risicomanagement binnen De Fryske Marren is gericht op verantwoording in de paragraaf weerstandvermogen. Natuurlijk worden de risico's gedurende het jaar beheerst, maar het moment richting jaarrekening ligt de focus op de berekening van het weerstandvermogen. Hierbij is reeds aangegeven dat een goed gestructureerde onderbouwing van de risico's en wijze van bijstelling plaats vindt. Hier lijken echter nog gemakkelijke kansen voor verbetering te zijn, namelijk: versterking van de berekening en het starten van een risico dialoog op basis van de risico-informatie.

Het versterken van de berekeningen zit in eerste instantie in de achtergrond informatie die leidt tot een uiteindelijke keuze in kans percentage en financieel gevolgschade. De inschattingen zijn vaak een combinatie van gevoel en statistieken. Echter, het verschil tussen een kans van 50% en 70% is lastig te herleiden, terwijl dit vermenigvuldigd met een grote gevolgschade en risicofactor, een behoorlijke impact kan hebben op het totaal aan benodigde weerstandcapaciteit. Daarnaast zou een eventuele verfijning zitten in het verder optimaliseren van risico inschattingen in de tijd. Veel genoemde risico's zullen zich niet gelijktijdig in dat specifieke jaar en in volle omvang voordoen. Dat betekent dus ook niet dat het weerstandsvermogen al op dat moment volledig beschikbaar moet zijn.

Een tweede kans vanuit de berekening van het weerstandvermogen, is de bijgeleverde beschrijving. Dit biedt een uitgelezen kans om de risicodialoog te voeren en met college en raad in dialoog te gaan wat dit nu betekent en in hoeverre hierdoor strategische kansen benut kunnen worden. Daarmee kan het ook de risicocultuur positief beïnvloeden.

Één van de doelen uit de nota betreft het stimuleren van het risicobewustzijn in de organisatie. Zoals aangegeven liggen hier nog kansen dit verder te ontwikkelen bij de gehele organisatie. Hierbij moet dit risicobewustzijn niet leiden tot een grotere risico aversie, maar juist tot een betere risico afweging. En dat is iets waar in principe iedereen van jongs af aan onbewust mee bezig is.

In onderstaande tabel zijn de kansen voor risicomanagement voor De Fryske Marren opgenomen.

Kansen Risicomanagement De Fryske Marren			
	Raad	College	Organisatie
Strategie en prestatie management	Risico's op beleidsdoelstellingen (top risico's) bespreken Risicobereidheid op beleidsdoelstellingen bepalen	Risico's koppelen aan coalitieakkoord Risico tolerantie	Strategisch risicomanagement (top risico's introduceren)
Risico identificatie en prioritering			Systematiek onderbouwing weerstandvermogen Toelichting paragraaf verscherpen
Risicobeheersing- organisatie en compliance			
Tools	Risico-informatie in raadbesluiten	Risico informatie beschikbaar op coalitieakkoord	Continue rapportage over (strategische) risico's



Rapportage en monitoring	Eenduidige risico duiding en beheersing	Eenduidige risico duiding en beheersing	Eenduidige risico duiding en beheersing
Risico dialoog – cultuur	Voeren dialoog top risico's en risicobereidheid	Voeren dialoog top risico's en risicotoleranties	Faciliteren risico dialoog over top risico's
Goverance, risk, compliance			Koppeling audit aan proces risicomanagement
Ontwikkeling risicomanagement	Risicobewustzijn – risicobereidheid	Risicobewustzijn	Risicobewustzijn – binnen risicokaders

6.3. De Raad aan zet

Het uiteindelijke doel van de gemeente is het realiseren van beleidsdoelen binnen de kaders en financiële mogelijkheden. De gemeente ontkomt er niet aan dat er risico's worden gelopen bij de uitvoering van haar taak. Immers, zonder risico's komen we niet vooruit. De gemeenteraad heeft hierin een belangrijke taak in de controlerende - en kaderstellende rol. Zo zal hij in zijn rol duidelijk moeten aangeven welke risico's de gemeente wel of niet wil/kan lopen. Dit geeft de organisatie ruimte om, binnen deze kaders, uitvoering te geven aan de ambities. De dialoog hierover tussen de organisatie, het college van B&W en de gemeenteraad, blijkt in de praktijk erg lastig door onder meer:

- Binnen de politieke arena is het moeilijk om te praten over risico's. Hooggespannen ambities die niet uitkomen of incidenten zijn ideaal voer voor het politieke debat.
- Veel zaken zijn niet beïnvloedbaar, waardoor niemand ervoor verantwoordelijk gemaakt kan worden.
- De organisatie zelf is vaak risicomijdend door interne regels en mogelijke angst voor afrekening.
- De politieke governancestructuur met het college van B&W, de gemeenteraad en de gemeentelijke organisatie (waar incidenten stemmen kunnen kosten bij de volgende verkiezingen) maakt het moeilijk om over risico's te praten.

Het starten van een dialoog over risico's vergt dus lef en doorzettingsvermogen en kan in de toekomst veel opleveren. Niet zozeer dat alle risico's voorkomen kunnen worden, maar juist in het aangaan van nieuwe kansen en het managen van de verwachtingen over bepaalde beleidsresultaten. Een eerste stap in de risicodialoog zou in een informele setting kunnen plaatsvinden, waarin kennis gemaakt kan worden met de manier waarop over risico's en bereidheid om deze wel/of niet aan te gaan, gediscussieerd kan worden.

Met de bovenstaande aanbevelingen in gedachten is gekeken naar de beschikbare informatie uit de paragraaf weerstandsvermogen van de begroting 2019. In de bijlage zijn suggesties opgenomen voor vragen vanuit de raad, om de raad beter in positie te brengen in het risicomanagement.



BIJLAGE 1: paragraaf weerstandvermogen begroting 2019, aanbevelingen

Onderstaande toelichting uit de paragraaf weerstandvermogen (begroting 2019) geeft de raad aanknopingspunten om hun kaderstellende rol te versterken. De vragen die hierbij gesteld kunnen worden zijn:

1. Wat is nu precies het risico? Welke onverwachte gebeurtenis wordt aangegeven of beschreven?
2. Hoe staan wij tegenover de acceptatie van dat risico? Willen we dat risico überhaupt lopen of gaan we extra beheersen?
3. Als we dit risico, ondanks de huidige beheersing toch lopen, willen we hiervoor middelen reserveren in het weerstandvermogen of moet hier binnen de budgettaire ruimte van het onderwerp naar oplossingen worden gezocht?

Onderstaande geeft dus aanknopingspunten vanuit diverse invalshoeken (raad, college, ambtelijke organisatie). Het is nadrukkelijk niet de bedoeling geweest om in het kader van dit onderzoek alle inhoudelijke vragen (volledig) te stellen vanuit alle verschillende invalshoeken, nog inhoudelijk diep in de materie in te gaan. De vragen moeten gezien worden in het kader van beter gebruik maken beschikbare risico informatie zodat een goede risico dialoog kan ontstaan waar de gemeente als geheel beter van wordt.

1. Business Park Friesland

Er is voor de Gemeenschappelijke Regeling Bedrijvenparken A7 door een externe partij een risicoanalyse uitgevoerd. De prognose van de exploitatie van het onderhanden werk is begin 2018 geactualiseerd. In 2036 verwachten we een positief resultaat van € 416.000. De risico's, overigens inherent aan de exploitatie van gronden, betreft de haalbaarheid van het tempo van de verkopen en de renteontwikkeling. Bij de laatste analyse in februari 2018 is op basis van 90% zekerheid een maximaal risico dat de netto contante waarde daalt van € 252.000 naar een plus van € 4.000. Met andere woorden, de reservering in onze weerstandsvermogen kan teruggebracht worden tot nihil.

Mogelijke risicomanagement vragen vanuit verschillende invalshoeken		
Raad	College	Ambtelijke organisatie
Welke risico's zijn hier nog meer naast de genoemde financiële tekorten? Is er naast haalbaarheid en exploitatie ook nog een risico op grote kostentoename (wel of niet meegenomen in exploitatie) van de bouwprijzen (aannemers) Hoe stuurt de organisatie op? Welke risico's vinden wij acceptabel (90% zekerheid)?	Hoe past dit risico in het coalitieakkoord? Welke doelstellingen raakt dit risico?	Hoe kunnen we de kans op verkopen beïnvloeden? Welke aanvullende maatregelen kunnen we nemen?

2. Hûs en Hiem

Hûs en Hiem welstandsadvisering en monumentenzorg is een verbonden partij. Van elke gemeente heeft een collegelid zitting in het algemeen bestuur. Hûs en Hiem toetst onafhankelijk aan de door de Raad vastgestelde welstandsnota. De kosten verhalen we via leges op de aanvrager. De kans op



bestuurlijke en financiële risico's kan zich voordoen, maar heeft tot op heden niet geleid tot problemen. De wet- en regelgeving omtrent Welstand staat op dit moment ter discussie. De nieuwe omgevingswet biedt nieuwe kansen. Het risico is nu, op basis van actualisatie, gekwantificeerd op € 20.000.

Mogelijke risicomanagement vragen vanuit verschillende invalshoeken		
Raad	College	Ambtelijke organisatie
Wat is de risicobereidheid op dit risico? Welke gevolgen willen we liever niet hebben?	Hoe gaan we om met de verbonden partijen in termen van risicobeheersing?	Welke maatregelen kunnen we treffen om het risico goed te kunnen blijven volgen? Hoe is de risicoverdeling tussen de verbonden partij en het rest risico van de gemeente?

3. Veiligheidsregio

De Veiligheidsregio is een verbonden partij met een groot maatschappelijk belang. Er kunnen zich bestuurlijke risico's (politiek), imago risico's (bijvoorbeeld dienstverlening stopt) en financiële risico's voordoen. Om de risico's zoveel mogelijk te beperken, worden de voorstellen van de VRF zowel ambtelijk als bestuurlijk afgestemd met de deelnemende gemeenten. Op deze wijze monitoren wij onder andere de begroting en rekening van de Veiligheidsregio en communiceren via het Algemeen Bestuur. De risico's omtrent inhoudelijke taken zijn opgenomen in de risicoprofielen 'sociaal domein'

Mogelijke risicomanagement vragen vanuit verschillende invalshoeken		
Raad	College	Ambtelijke organisatie
Wat moet de raad weten m.b.t. de bestuurlijke en imago risico's en wat is hierbij de risicotolerantie?	Hoe gaan we om met de verbonden partijen in termen van risicobeheersing?	Hoe wordt grip gehouden over het totaal aan risico's i.c.m. sociaal domein?

4. Jeugd

Een groot deel van de beschreven risico's zijn door verschillende maatregelen ondervangen. Het blijft lastig om met name de financiële risico's in beeld te krijgen en te beheersen. Dit zit deels in de wijze van de toewijzing naar zorg en de administratieve afwikkeling. Het factureringsproces is verbeterd maar nog niet op het wenselijke niveau. Per 2018 doen we als gemeente de betaling van de facturen in eigen beheer en is de financieringssystematiek en daarmee ook het factureringsproces meer in eigen hand. De verwijzing naar zorg is wettelijk belegd bij verschillende partijen. Zo hebben huisartsen, kinderartsen en jeugdartsen de bevoegdheid te verwijzen naar zorg. Zij zijn verantwoordelijk voor 79% van de verwijzingen. Dit is ongeveer 30% van het budget. Daarnaast is de kinderrechter in samenwerking met het Regiecentrum een belangrijke verwijzer naar de hele specialistische en dure vormen van zorg. In 2017 is via de toevoeging van de functie POH J-GGZ aan de in De Fryske Marren gevestigde huisartsenpraktijken een belangrijke stap gemaakt in de beheersing van het aantal verwijzingen. De eerste POH-J-GGZ zijn inmiddels gestart met hun werkzaamheden. Per 1 januari 2018 heeft elke huisarts de beschikking over een POH-J-GGZ. Met de Inkoop 2018 door alle Friese gemeenten, is een belangrijke stap gemaakt in de transformatie. Het inkoopproces is afgerond. Het nieuwe tarievenstelsel zal in de praktijk worden beproefd. De werking van het nieuwe stelsel zal via een gezamenlijk (provinciaal) ingericht contractmanagement worden gevolgd en inzichtelijk worden gemaakt. Het risico is nu, op basis van actualisatie, gekwantificeerd op € 125.000.



Mogelijke risicomanagement vragen vanuit verschillende invalshoeken		
Raad	College	Ambtelijke organisatie
Wat zijn nu de risico's? - Beperkte grip op doorverwijzing (en dus budget) - Administratieve verwerking - Inkoop/tariefstelsel. Zijn dit ze allemaal en binnen welke kaders moeten deze risico's blijven?	Hoe past dit binnen het coalitieakkoord? Waar worden doelen geraakt en wat zijn niet financiële gevolgen van die risico's?	Vraagt het sociaal domein, incl jeugd extra risicomanagement?

5. Renterisico's

Renterisico's kunnen zich voordoen bij herfinanciering langlopende leningen, een rentestijging bij kortlopende leningen en een raadsbesluit tot grote investeringen die bij de begroting nog niet in beeld was. Door het op orde hebben van de planning- en controlcyclus, de werkprocessen en periodiek de liquiditeitenplanning bij te stellen is de kans op onverwacht investeringen en/of rentetegenvallers klein. Tevens worden de renteontwikkelingen in de markt nauwlettend in de gaten gehouden. Op dit moment hebben we een positieve liquiditeitspositie en verwachten we niet op korte termijn veel geld aan te hoeven trekken. Wij verwachten daarom dat het risico gering zal zijn. Het risico is nu, op basis van actualisatie, gekwantificeerd op € 157.500.

Mogelijke risicomanagement vragen vanuit verschillende invalshoeken		
Raad	College	Ambtelijke organisatie
Zijn er naast financiële impact risico's nog andere risico's m.b.t. financiering die bijvoorbeeld reputatieschade opleveren? Betrokken partijen		

6. Vervanging oeverconstructies

Al onze oeverconstructies van vaarwegen met een recreatief karakter worden om de vijf jaar geïnspecteerd. Daar waar nodig worden de oeverconstructies vervangen. De benodigde middelen zijn voor de komende jaren door de raad toegekend. Het enige financiële risico bij calamiteiten betreft het eigen risico binnen de aansprakelijkheidsverzekering van € 12.500 per geval. Het risico is nu, op basis van actualisatie, gekwantificeerd op € 25.000.

Mogelijke risicomanagement vragen vanuit verschillende invalshoeken		
Raad	College	Ambtelijke organisatie
Waarom wordt dit risico benoemd? Wat zijn de overige gevolgen van de genoemde calamiteiten?		

7. Leerlingenvervoer

De aanbesteding van leerlingenvervoer is succesvol afgerond. De kosten van leerlingenvervoer zullen door de nieuwe aanbesteding met ongeveer € 200.000 de begroting van 2018 overschrijden. Bij de implementatie zijn we tegen invoerings- en privacy problematieken aangelopen. Hieraan werken we de komende periode door periodiek overleg met betrokkenen en toezicht op naleving in de praktijk

door TCW. De controle op uitvoering van de overeenkomsten vereist voldoende inzet van contractmanagement. Ook de nieuwe privacy regels van Wbp en/naar AVG vragen extra aandacht. Het risico is nu, op basis van actualisatie, gekwantificeerd op € 202.500.

Mogelijke risicomanagement vragen vanuit verschillende invalshoeken		
Raad	College	Ambtelijke organisatie
Waar raakt dit risico over privacy de organisatie nog meer? En wat zijn de gevolgen en wat betekent dat voor de risicobereidheid?	Hoe past dit binnen het coalitieakkoord?	Welke maatregelen worden genomen in het kader van de genoemde 'extra aandacht' en hoe zorgen de organisatie ervoor dat die effectief zijn/blijven?

8. Kunstwerken

We zien dat er bij een aantal bruggen, ondanks de aandacht voor achterstallig onderhoud, toch onvoorzien onderhoud optreedt. Op basis van de uitgevoerde inspecties blijven wij het restrisico inschatten op € 40.000.

Mogelijke risicomanagement vragen vanuit verschillende invalshoeken		
Raad	College	Ambtelijke organisatie
Waarom is dit risico benoemd? Hoe verhoudt het zich tot andere risico's?	Hoe past dit binnen het coalitieakkoord?	

9. Informatisering en automatisering

Gemeente De Fryske Marren is in de bedrijfsvoering zeer afhankelijk van het functioneren van de ICT systemen. Met name een algehele ICT-uitval wordt al snel een kostbare gebeurtenis. Echter ook onvoldoende inzicht, in de kosten voor een begrotingsjaar, kan gemakkelijk leiden tot overschrijdingen. Er zijn risico's die lastig af te dekken zijn zoals ziekte ICT medewerkers en cybercrime. Het afdekken van risico's is een vast onderdeel van het informatiebeleid, het informatiebeveiligingsbeleid en het informatiemanagement. Elke keuze wordt getoetst aan de mogelijke risico's. Het risico is nu, op basis van actualisatie, gekwantificeerd op € 35.000.

Mogelijke risicomanagement vragen vanuit verschillende invalshoeken		
Raad	College	Ambtelijke organisatie
Welke risicobereidheid is er ten aanzien van 'falen van ict voorzieningen' (geld, imago)	Hoe verhouden de risico's zich ten aanzien van de (overige) doelen?	Welke risico indicatoren worden gebruikt om dit risico te monitoren?

10. FUMO

De FUMO is een uitvoeringsorganisatie van de colleges van burgemeester en wethouders van de Friese gemeenten, het college van GS van de provincie Fryslân en het dagelijks bestuur van Wetterskip Fryslân. De FUMO voert namens deze overheidsorganen taken uit op het gebied van het omgevingsrecht. De taken richten zich met name op vergunningverlening, toezicht en handhaving milieu (de VTH milieutaken), maar kunnen ook andere taken van het omgevingsrecht omvatten. De

FUMO heeft de vorm gekregen van een openbaar lichaam op grond van de Wet gemeenschappelijke regelingen WGR. Er kunnen zich bestuurlijke risico's, imago risico's en financiële risico's voordoen. Om de risico's zoveel mogelijk te beperken vindt zowel ambtelijke als bestuurlijke afstemming plaats over de taakuitvoering door de Fumo. Het risico is nu, op basis van actualisatie, gekwantificeerd op € 237.500.

Mogelijke risicomanagement vragen vanuit verschillende invalshoeken		
Raad	College	Ambtelijke organisatie
Wat moet de raad weten m.b.t. de bestuurlijke en imago risico's en wat is hierbij de risicotolerantie?	Hoe gaan we om met de verbonden partijen in termen van risicobeheersing?	

11. Wmo/AWBZ

Met de huidige werkwijze van inkopen op producten lopen we tegen grenzen aan en bestaat de behoefte om te transformeren naar 'inkopen op resultaat'. Transformatie vergt tijd en investering in de samenwerking en de kwaliteit van de uitvoering, zowel bij de gemeente als de aanbieders. De kosten gaan daarbij voor de baten uit. De risico's binnen de Wmo zitten dan ook met name aan de kant van de vernieuwing. Afschalen van maatwerkvoorzieningen naar basisvoorzieningen, van formeel naar informeel, lukt niet met enkel een strengere toegang of strakkere indicering. Dit vraagt een andere mindset bij inwoners, uitvoerders en aanbieders. De kwaliteitstoezichthouder, zowel reactief als proactief, is in 2017 geregeld en in 2018 doorontwikkeld. Het contractmanagement wordt verder geoptimaliseerd. Er is draagvlak nodig voor de vernieuwing van het aanbod maatwerkvoorzieningen, waarbij de gemeente inzet op resultaatgerichte inkoop. Dit kan de nodige impact hebben voor aanbieders. In het najaar van 2017 is gestart met de ontwikkelfase voor resultaatbekostiging. Het sociaal wijkteam wordt hierbij betrokken. Het sociaal wijkteam functioneert in een lerende setting en groeit toe naar de nieuwe werkwijze van indiceren en het bewaken van de kwaliteit van de ingezette zorg. Het risico dat nog onvoldoende wordt afgeschaald naar lichtere ondersteuningsvormen of basisvoorzieningen behoeft aandacht. In de kadernota 2017 is voor 2018 een aanvraag basisvoorzieningen gedeeltelijk gehonoreerd. Dit vraagt om een juiste prioriteitstelling, die invloed kan hebben op de uitgaven voor Wmo maatwerkvoorzieningen. Door het beleid van langer zelfstandig thuis wonen, zijn er steeds meer kwetsbare inwoners die thuis wonen en niet in een instelling opgenomen kunnen worden. Dit leidt vaker tot crisissituaties. Hier worden speciale beheersmaatregelen op genomen. Er dienen voldoende mogelijkheden aanwezig te zijn voor 'oplossingen dicht bij huis'. In 2017 zijn hiervoor nieuwe stappen gezet in samenwerking met het welzijnswerk, aanbieders en (groepen/ vertegenwoordiging van) inwoners. Meer investeren in de verbonden buurten, zodat er meer relaties ontstaan en inwoners elkaar kunnen helpen en ondersteunen. De landelijke tendens laat zien dat er steeds meer druk komt te liggen op mantelzorgers en vrijwilligers. Er worden beheersmaatregelen op uitvoeringsniveau ingezet om extra aandacht voor deze groepen te hebben. Er ligt de uitdaging om de mantelzorger te vinden en passend te kunnen ondersteunen. Investering in kennis is nodig. Beleid is voldoende vorm gegeven, waardoor het risico is ingeperkt. Het netto risico is nu, op basis van actualisatie, gekwantificeerd op € 250.000.

Mogelijke risicomanagement vragen vanuit verschillende invalshoeken		
Raad	College	Ambtelijke organisatie



Wat zijn nu alle risico's die van invloed zijn op dit beleidsveld? Welke risico's accepteren we wel of niet?	Hoe raakt dit de doelstellingen in het coalitieakkoord?	Op welke wijze geeft het risicomanagement grip op dit terrein? Hoe worden maatregelen gemonitord en verantwoord?
--	---	--

12. Centrum Lemmer

De herinrichting van het openbaar gebied van het centrum van Lemmer is afgerond. In april 2017 is de feestelijke afsluiting van het project gevierd. Deze herinrichting is onderdeel van de bestuursovereenkomst tussen provincie Fryslân en de gemeente. Op basis van deze bestuursovereenkomst is subsidie toegezegd voor herinrichting van het openbaar gebied, onder de voorwaarde dat de werkzaamheden voor eind 2015 gerealiseerd zouden zijn. Aangezien er vertraging was opgetreden, is de subsidietermijn door de provincie verlengd tot 1 mei 2018. De risico's die samenhangen met vertragingen, konden daardoor geschrapt worden. Voor strijdigheden met subsidievoorwaarden in het algemeen is een restrisico van € 35.000 opgenomen. Strijdigheden die samenhangen met de subsidievoorwaarden ten aanzien van aanbesteding kunnen nog niet uitgesloten worden, evenals strijdigheden die geconstateerd worden bij de eindafrekening. In totaal is een gezamenlijk restrisico opgenomen van € 150.000. Eind juli is de aanvraag tot vaststelling van de subsidie ingediend bij de provincie.

Mogelijke risicomanagement vragen vanuit verschillende invalshoeken		
Raad	College	Ambtelijke organisatie
Wat is nu het restrisico? En wat moeten we hiervan wel of niet accepteren?		

13. Vastgoed

Er zijn in 2017 een aantal beheersmaatregelen genomen, waarbij de kans op het ontstaan van letselschade of erger als gevolg van een calamiteit (bv brand), ondeugdelijk sportmateriaal en achterstallig onderhoud tot een minimum worden beperkt. Er zijn ontruimingsplannen gemaakt, er is een meerjarenplan opgesteld voor de vervanging van sporttoestellen, de onderhoudsplannen van de sportgebouwen zijn actueel en ieder gebouw wordt één keer in de drie jaar gecontroleerd. Het grootste netto risico lopen wij ten aanzien van het ongeoorloofd gebruik van de accommodaties door niet-huurders. In 2018 wordt per sportgebouw een analyse gemaakt en worden mogelijke oplossingen in beeld gebracht en waar mogelijk toegepast. Het netto risico is, op basis van actualisatie, gekwantificeerd op € 140.000.

Mogelijke risicomanagement vragen vanuit verschillende invalshoeken		
Raad	College	Ambtelijke organisatie
Betreft het hier alleen de sportvoorzieningen (zwembaden en overige gemeentelijke eigendommen)? Wat is de risicobereidheid ten aanzien van calamiteiten of letselschade?		

14. Projecten Balk



Op de Kop van Balk zijn op dit moment meerdere projecten in ontwikkeling. Deze projecten kennen elk hun eigen ontwikkeltempo en planning, maar omdat ze alle in het hetzelfde gebied liggen, zijn de projecten voor hun risicoprofiel in hun samenhang bekeken. Het project Boslust is contractueel verbonden aan het project Havendiken en is daarom in dit profiel meegenomen. Bij de projecten Groene Wal en Volharding zijn er geen risico's meer voor de gemeente.

- Balkon

Al geruime tijd is de gemeente in overleg met de ontwikkelaar over de realisatie van het gezamenlijk beoogde woningbouwplan 'Balkon' te Balk. Met dit woningbouwplan zou het dorp aan de oostkant stedenbouwkundig goed afgerond kunnen worden. De bestuurlijke basisafspraken waarop de plannen gestoeld zijn, hebben, in het vervolg daarop, helaas niet geleid tot een gezamenlijk gedragen ontwikkelovereenkomst. Dit ondanks het ruime tijdstraject dat ervoor is genomen. Bij het nemen van het raadsbesluit over de gemeentelijke prioriteiten aangaande het uitvoeringsprogramma voor de woningbouw in De Fryske Marren, is komen vast te staan dat het project 'Balkon' op de B-lijst is gekomen. Besloten is het gesprek met de ontwikkelaar nader aan te gaan op basis van dat raadsbesluit. De set van afspraken die in het verleden is gemaakt met de ontwikkelaar, maakt onderdeel uit van de besprekingen.

- Havendiken en Boslust

Een projectontwikkelaar ontwikkelt dit plan. In de overeenkomst voor de aankoop van gronden voor Havendiken is ook het plan Boslust meegenomen, waar 5-7 duurzame (dubo) woningen gerealiseerd moesten worden. Deze gronden zijn nog niet door de projectontwikkelaar afgenomen. Er wordt overleg gevoerd over het definitief niet afnemen van deze gronden; de gemeente kan deze kavels dan zelf uitgeven. De risico's die samenhangen met de vertraagde realisatie van Havendiken (woonrijp maken) zijn begroot op € 250.000. Dit risico wordt beheerst door gesprekken met de ontwikkelaar en het eisen van een bankgarantie.

- Havenkwartier

Op het oostelijke deel van de locatie is in 2017 de passantenhaven gerealiseerd. Hiermee is de subsidie (Friese Meren Project) veilig gesteld. We hebben de aanvraag voor de vaststelling van de subsidie eind juli verstuurd naar de provincie. Voor de invulling van het westelijk terreindeel hebben wij door middel van een verkoop bij inschrijving een partij gezocht. De locatie is opnieuw getaxeerd. Deze waardering van de grond is uitgangspunt bij de uitvraag. Op dit moment hebben wij nog geen partij gevonden die aan de gewenste voorwaarden voldoet en zijn we bezig met de formele afronding van de uitvraag. In het najaar van 2018 worden de uitgangspunten herijkt. Het totale risicobedrag voor de projecten op de kop van Balk bedraagt € 545.000.

15. Participatie

Het bestand van uitkeringsgerechtigden is in 2017 met 10 % gedaald. De daling is toe te schrijven aan een lagere instroom, deels door economische ontwikkelingen, deels door beheersmaatregelen, beperking van de instroom, een actief uitstroombesleid en een accent op handhaving. Voor 2018 wordt een overschot op het BUIG-budget verwacht.

Een beheersmaatregel is de implementatie van 'Scherp aan de Poort' vanaf oktober 2017. Met "Scherp aan de Poort" blijven we streven naar een zuiver bestand en willen we de toegang tot de uitkering beter bewaken.



Op 1-1-2018 is de meerjarige overeenkomst met Pastiel vernieuwd. Indien na evaluatie één of meer samenwerkingspartners geen continuering zou aangaan, betekent dat een verhoogd risico in verband met het opnieuw vormgeven van de uitstroombevordering. Het risico is nu gekwantificeerd op € 670.000.

Mogelijke risicomanagement vragen vanuit verschillende invalshoeken		
Raad	College	Ambtelijke organisatie

16. Algemene risico's sociaal domein

- Beschikbaar uitvoeringsbudget vanuit het Rijk is te laag. De gemeentelijke transformatieopdracht maakt deel uit van de bredere transformatie van het zorgstelsel ingezet door het rijk. Omdat de gemeente dichterbij de burgers staat is ondersteuning op maat en in samenhang mogelijk. We krijgen steeds een beter beeld over het tempo waarmee met name de transformatie vorm krijgt. We zien dat dit een ingewikkeld samenspel is wat de inwoner verwacht, wat wij als gemeente kunnen bieden en de wijze waarop aanbieders hierop met nieuw aanbod in kunnen spelen. Dit is een proces dat langer tijd zal kosten.

We verwachten dat dit proces minimaal 4 tot 5 jaar in beslag zal nemen. Binnen het sociaal domein werken we volop aan:

- Het anders organiseren van de zorg (transformatie);
- Het versterking van basisvoorzieningen en sociaal wijkteam;
- Een betere mix (integraal) van aanbod en betere coördinatie/regie (sociaal wijkteam);
- Kostenbewustzijn creëren bij sociaal wijkteam;
- Het adequaat inspelen op ontwikkelingen en eigenaarschap van budgetten bevorderen;
- Een verbeterplan voor beheersing bedrijfsvoering sociaal domein.

- Sturen, monitoren en verantwoorden

In antwoord op de Kadernota Sociaal Domein Monitoren en Verantwoorden, is een monitor opgeleverd voor de toegangsfunctie via sociaal wijkteam, Jeugd, Wmo, Participatie, Schuldhelpverlening, Bijzondere bijstand, minimegelingen en financiën sociaal domein. Bij het verder operationaliseren, hoort ook het inregelen van eigenaarschap en afspraken over periodieke ontsluiting. De vervolgstap is het periodiek duiden van de informatie.

- Doorontwikkeling van het sociaal wijkteam

In 2017 is gestart met het onderzoek naar de inpassing van het sociaal wijkteam binnen de organisatie. Op basis van besluitvorming door het college is gestart met het inpassingstraject zelf. Dit wordt medio 2018 afgerond.

- Contractmanagement

Contractmanagement is zowel binnen de gemeente (tijdelijk voor de duur van één jaar voor de Wmo) als provinciaal (Jeugdhulp) ingeregeld. Dit betekent dat we door inzet van contractmanagement de risico's willen beperken. Het netto risico is, op basis van actualisatie, gekwantificeerd op € 937.500.



Mogelijke risicomanagement vragen vanuit verschillende invalshoeken		
Raad	College	Ambtelijke organisatie
Zie eerdere opmerkingen Sociaal domein		

17. Integrale veiligheid

Rampen en crisis zijn niet te verzekeren. Het netto risicobedrag komt voor Integrale Veiligheid uit op € 1.720.000. De maatregelen, die zijn genoemd in het risicoprofiel integrale veiligheid en veiligheidsregio, liggen op schema. Het integraal veiligheidsbeleid (kadernota veiligheid 2015-2018) wordt in 2018 geactualiseerd.

Mogelijke risicomanagement vragen vanuit verschillende invalshoeken		
Raad	College	Ambtelijke organisatie
Waar is rekening mee gehouden in termen van financiële schade en wat zijn overige risicogevolgen (reputatie, organisatie impact)?		

18. Garanties Gemeente

De Fryske Marren heeft geldleningen gewaarborgd van verschillende woningcorporaties en een zorginstelling. Het grootste deel heeft betrekking op gegarandeerde leningen voor woningcorporaties die tot 2005 werden aangegaan. Tegenover deze garanties staat een recht van 1e hypotheek op een deel van het vastgoed, dat dient als zekerheid. Hierbij is een extra buffer van 30% ingebouwd ten opzichte van de leningenportefeuille. Gelet op extra aflossingen op de leningen door de corporaties en het feit dat nieuwe leningen uitsluitend via het Waarborgfonds Sociale Woningbouw worden geborgd, onder het regime van de gemeentelijke achtervang, is het risico ten opzichte van vorig jaar verder gereduceerd. Onze gemeente houdt systematisch de vinger aan de pols ten aanzien van de risico's bij verstrekte gemeentegaranties, door het bespreken van de jaarrekening en de begroting. We volgen hiermee de gedragslijn van de VNG. Van de bovengenoemde partijen wordt jaarlijks de financiële positie beoordeeld via een aantal parameters die de Autoriteit Woningmarkt controleert. In het algemeen zien we het beeld dat corporaties hun leningenportefeuille versneld aflossen of herfinancieren vanwege de lage rentestand. Indien hier aanleiding toe is worden de resultaten opgenomen in de gemeentelijke jaarrekening.

Het netto risicobedrag is ten tijde van de Jaarrekening 2016 teruggebracht tot € 40.000. Het risico is verder gedaald door de aflossing van de lening van de zorginstelling in 2016. Het risico bedraagt nu € 6.500. Met ingang van 2018 zal het risico nihil zijn. Gezien dit lage risico en het steeds intensievere landelijke toezicht op corporaties en zorginstellingen, zullen de garanties voor de laatste keer zijn opgenomen in deze paragraaf.

Mogelijke risicomanagement vragen vanuit verschillende invalshoeken		
Raad	College	Ambtelijke organisatie

19. Broek-Zuid



Broek-Zuid betreft het toekomstig woongebied met hoge woonkwaliteiten aan de westkant van Joure. De ruim bemeten kavels zullen allen gelegen zijn aan open vaarwater. Duidelijk is dat er ontwikkelrisico's te benoemen zijn binnen dit voor de gemeente belangrijke plan. Deze risico's zijn geïnventariseerd en gekwantificeerd op basis van de huidige fase van het project. De ingezette ontwikkeling is een dynamisch proces. Onderdeel van dat proces is frequente monitoring op risico's. De focus ligt daarbij steeds op de beheersbaarheid en zal daar ook op blijven liggen. Bijsturing met de juiste maatregelen is essentieel en ook goed mogelijk. De maatregelen die binnen het project ingezet worden, hebben allen te maken met het behalen van de planologische eindstreep binnen een gezonde financiële exploitatie. Naarmate de ontwikkeling van Broek-Zuid vordert en in het verlengde daarvan de concrete verkoop van woningbouwkavels, zal analoog daaraan het gemeentelijke risico afnemen en de beheersbaarheid nog verder toenemen. Al eerder is geconcludeerd dat door het nemen van de juiste beheersmaatregelen (namelijk het zetten van de juiste ontwikkelingsstappen) het gemeentelijke risico de laatste jaren substantieel is afgenomen. Eind 2017 bedroeg het netto risico € 1.480.000. Eind 2018 voeren we opnieuw een rekentechnische risicoanalyse uit. Naar verwachting zal dan weer het netto risicobedrag naar beneden bijgesteld kunnen worden, omdat inmiddels de gemeentelijke exploitatie vastgesteld is en omdat dan ook de planologische procedure geheel doorlopen zal zijn.

Mogelijke risicomanagement vragen vanuit verschillende invalshoeken		
Raad	College	Ambtelijke organisatie
Is dit onderdeel van grondexploitatie risico's?		

20. Bedrijventerreinen

De Fryske Marren kenmerkt zich door een aantrekkelijk en stevig ondernemersklimaat, gebaseerd op onze waardevolle economische diversiteit. Om het ondernemersklimaat te versterken blijven wij inzetten op het faciliteren van het bedrijfsleven. De uitgifte van bedrijventerreinen maakt hier onderdeel van uit. Voor de huidige in ontwikkeling zijnde bedrijventerreinen zijn op basis van gedetailleerde ramingen van kosten en opbrengsten, exploitatieberekeningen opgesteld. Deze berekeningen worden jaarlijks herzien. Als een prognose een verlies laat zien dan wordt ter grootte van het geprognoseerde verlies een voorziening getroffen. De exploitatie van bedrijventerreinen is echter een dynamisch proces en loopt over meerdere jaren. Daarmee zijn er risico's dat de prognoses niet gehaald worden. Bijvoorbeeld als gevolg van een economische crisis. Deze risico's zijn geïnventariseerd en gekwantificeerd op grond van de huidige inzichten. Het netto risico is, op basis van actualisatie, gekwantificeerd op € 2.525.000.

Mogelijke risicomanagement vragen vanuit verschillende invalshoeken		
Raad	College	Ambtelijke organisatie

Trends en ontwikkelingen

Hieronder een opsomming van risico's die van invloed kunnen zijn op onze gemeente.

Projecten Diverse ontwikkelingen, waaronder de opwaardering van een aantal kernen, pakken we voortvarend op. Ook faciliteren we initiatieven van derden zoals woningbouwontwikkelingen,



verbetering van de openbare ruimte in combinatie met investeringen van corporaties. Uiteraard is de projectenvoorraad veel groter en speelt bij de totstandkoming van alle projecten afstemming tussen de ontwikkelfase en de beheerfase een belangrijke rol. Ook afstemming met derden, externe financiers en private investeerders in het kader van bijvoorbeeld cofinanciering staat nadrukkelijk op de kaart.

Bouwgrondexploitatie: In 2017 is, onder andere op basis van demografische ontwikkelingen, het Woningbouwprogramma 2016 – 2026 vastgesteld. De uitgifteprognoses van onze woningbouwexploitaties passen binnen dit programma. Voor de uitgifteprognoses van onze bedrijventerreinen wordt gebruik gemaakt van het rapport “Bedrijventerreinen in Fryslân, vraagprognoses tot 2030” en de in 2018 vastgestelde “Regionale afspraken bedrijventerreinen Zuidwest Fryslân”.

Daar waar gronden niet meer voor exploitatie in aanmerking komen, worden ze afgewaardeerd naar agrarische waarde. Middels de tussenrapportages en de jaarrekening wordt de financiële stand van zaken van de grondexploitaties periodiek gemonitord.

Opneemeregelingen en meldingen Kadernota: Een aantal wetten in het sociaal domein zijn opneemeregelingen. Hieronder verstaan we regelingen waarbij de gemeente wettelijk de plicht heeft om inwoners te voorzien van inkomen of een ondersteunende voorziening. Dit geldt met name voor de Wmo. Via managementinformatie beschikken wij over actuele informatie op basis waarvan wij tijdig bijzonderheden kunnen signaleren en tijdig kunnen bijsturen. Niet alle aanvragen voor de kadernota zijn gehonoreerd. Het niet toekennen van deze posten kan risico's met zich meebrengen. Voor deze risico's wordt verwezen naar de meldingen bij de kadernota. Hiervoor is een p.m. post opgenomen.

Overige risico's bedrijfsvoering: Wij zijn ons er van bewust dat niet alle risico's in het risicoprofiel zijn opgenomen. Ook in onze organisatie is de 80/20 regel van toepassing. Immers, 80% van de risico's is gerelateerd aan 20% van onze processen. Hierbij ook nog de kanttekening dat de kans dat meerdere risico's zich tegelijkertijd voordoen, minimaal is. Hiervoor een p.m. post opgenomen.

Mogelijke risicomanagement vragen vanuit verschillende invalshoeken		
Raad	College	Ambtelijke organisatie
Wat betekent dit nu eigenlijk voor FM? In hoeverre is rekening gehouden met nieuwe ontwikkelingen van bijvoorbeeld de Omgevingsvergunning?		

