



Haarlem

Gemeente Haarlem

Retouradres Postbus 511, 2003PB Haarlem

Aan de raad van de gemeente Haarlem

Datum 4 februari 2014  
Ons kenmerk CS//2014/34963  
Contactpersoon PC de Kruijf  
Doorkiesnummer 0235113045  
E-mail pdekrujf@haarlem.nl  
Onderwerp Reactie van het college op onderzoeksrapport van de Rekenkamercommissie naar risicomanagement

Geachte leden van de gemeenteraad,

Wij hebben met waardering het onderzoeksrapport van de Rekenkamercommissie "Groeien naar volwaardigheid", een onderzoek naar risicomanagement binnen de gemeente Haarlem gelezen. Het rapport schetst een redelijk goed beeld van de fase waarin het risicomanagement in Haarlem zich bevindt en welke afwegingen zijn gemaakt ten aanzien van de huidige inrichting. Het rapport zet aan tot reflectie.

Ook ons college is van mening dat een volgende stap gezet moet worden in verbetering van het risicomanagement. In het werkprogramma 2013 "Haarlem presteert beter" is als hoofdpoging geformuleerd om het risicobewustzijn van de hoofdafdelingen te vergroten, het actief volgen van risico's uit de risicoparagraaf van het concern en het vergroten van het bewustzijn in de organisatie van juridische risico's.

Belangrijke conclusies uit de rapportage zijn:

- De financiële risico's en projectrisico's worden periodiek geïnventariseerd en de toereikendheid van het weerstandsvermogen wordt hieraan getoetst;
- Het inventariseren van niet financiële risico's en het risicomanagementbeleid (afwegen en treffen van beheersmaatregelen en de verantwoording daarover) is nog onvoldoende. Er is geen uniforme methodiek voor de inrichting van een risicomanagementsysteem.
- Door de beperkte (bestuurlijke) visie op risicomanagement stagneert de ontwikkeling;
- De raad heeft zijn kaderstellende en controlerende rol op het terrein van risicobeheersing niet geborgd. Hiervoor is visie-ontwikkeling en aanscherping van de informatievoorziening aan de raad nodig.

Hoewel uit het rapport een herkenbaar beeld wordt geschetst van het risicomanagement van de gemeente Haarlem, zijn er nog wel enkele kanttekeningen



te plaatsen. Deze kanttekeningen hebben met name betrekking op de scope van het risicomanagement dat breder is dan alleen het inventariseren van financiële risico's. Deze laatste categorie is uiteraard wel van het grootste belang voor de paragraaf weerstandsvermogen en de toets of de gemeente voldoende weerstandsvermogen heeft gegeven het risicoprofiel. In P&C-documenten wordt daarom hierop de meeste aandacht gevestigd.

Het risicomanagement van Haarlem, is gebaseerd op de volgende pijlers:

a. Beheersing van Werkprocessen

Risico's vloeien voort uit (werk)processen, die vaak afdelingsoverstijgend zijn. De afgelopen 2 jaar is ingezet op verbetering van de administratieve organisatie en interne controle. Onderdeel van Haarlem presteert beter is dan ook dat de organisatie uit eigen waarnemingen kan vaststellen dat er rechtmatig is gehandeld en niet meer afhankelijk zijn van bevindingen van de accountant. Het uitvoeren van interne audits is een belangrijke beheersmaatregel voor realisatie van dit doel.

Daarnaast vindt risicobeheer plaats als onderdeel van de reguliere processen binnen een afdeling zoals bij de afgifte van vergunningen of het toekennen van uitkeringen. Daar is sprake van functiescheiding, interne controle en juridische ondersteuning er vinden audits op de uitvoering van de regels plaats.

b. Projectrisico's (openbare ruimte)

Ten aanzien van de grote projecten wordt ook een bredere scope gebruikt voor risico's. Via de bestuursrapportages wordt verantwoord hoe de sturing op tijd (planning), geld en kwaliteit heeft plaatsgevonden. In het rapport wordt dit ook herkend.

c. Juridische risico's

De afgelopen jaren zijn stappen gezet in de verdere ontwikkeling van juridische control. Zowel door de organisatie meer bewust te maken van juridische consequenties aan het begin van processen en voorstellen (waardoor tijdig afwegingen gemaakt kunnen worden) als door bijvoorbeeld verdere professionalisering van de inkoop (gemeentelijk inkoopbeleid en inkoopkalender), verplichte begeleiding bij Europese aanbestedingen, doorontwikkeling subsidieverstrekking en het uitvoeren van Legal audits en meer specifieke trajecten als contractvorming en contractbeheer bij ruimtelijke projecten.

d. Verbonden partijen

Sinds 2012 heeft Naris (Nederlands Adviesbureau Risicomanagement), in samenwerking met enkele gemeenten, waaronder Haarlem, een vragenlijst en scoringstabel ontwikkeld, op basis waarvan bepaald kan worden welk soort van toezicht adequaat is voor een verbonden partij of gesubsidieerde instelling. Deze inventarisatie betreft een veel breder terrein dan alleen de financiële positie. Indien de score uitwijst dat een instelling een verhoogd risico loopt, wordt ook het toezichtsregime geïntensiveerd. Deze vorm van risicomanagement is niet direct terug te vinden in de paragraaf weerstandsvermogen, maar in de paragraaf verbonden partijen.



- e. Financiële risico's die uit product en beleidsvelden voortvloeien  
Financiële risico's die uit de bedrijfsvoering, projecten en grondexploitaties voortvloeien worden opgenomen in de paragraaf weerstandsvermogen. Indien er beheersmaatregelen zijn getroffen worden de risico's die niet afgedekt worden door beheersmaatregelen weergegeven. Zo wordt er bijvoorbeeld rekening gehouden met bestaande voorzieningen of dekking van risico's binnen positieve resultaten van grondexploitaties.

Deze kanttekeningen zijn gemaakt om aan te geven dat ook op de afgelopen jaren verdere stappen zijn gezet in de ontwikkeling van het risicomanagement.

#### ***Doorontwikkeling***

De RKC adviseert een doorontwikkeling naar een volwaardige invulling van risicomanagement. Met name waar het gaat om bewustwording van risico's en de stap naar risicobeheersing door het vaststellen en benoemen van beheersmaatregelen kan het college zich vinden in de aanbevelingen van de RKC.

In de kwalificatie van een "beperkte bestuurlijke visie" van risicomanagement, herkent het college zich minder. Het college heeft de focus van het risicomanagement bewust gericht op het inventariseren van de belangrijkste risico's. Deze risico's betreffen over het algemeen risico's waaruit financiële of juridische risico's voortvloeien -en projectrisico's.

Het inventariseren van alle risico's (ook niet-financiële risico's) en het formuleren van beheersmaatregelen daarvoor, vergt veel tijd en energie en werkt bureaucratie in de hand, dat wil zeggen dat de kans groot is, dat er een papieren werkelijkheid ontstaat, omdat de doorlooptijd hoog is en uiteindelijk niet meer actueel overeenkomt met het werkelijke risicoprofiel.

Het college onderschrijft de noodzaak van één gemeentebreed kader, maar dat leidt niet automatisch tot de aanbeveling dat er ook naar één risicosysteem gestreefd zou moeten worden. Voorafgaand aan de brede risico inventarisatie zal een risicokaart worden opgesteld om de grote en belangrijke risico domeinen te identificeren. Deze risicokaart zal leidend zijn bij de verbreding van de risico inventarisatie, het vergroten van het risicobewustzijn en de te nemen beheersmaatregel. Door deze werkwijze wordt de inspanning meer gericht, meer relevant en meer bruikbaar.

Voor het inventariseren van risico's en beheersmaatregelen op het niveau van werkprocessen is een ander risicosysteem (AO/IC) ingericht dan die voor de projectrisico's. Voor de grote decentralisaties in het sociaal domein die op de gemeente afkomen wordt een risicosysteem voorbereid met beheersmaatregelen, die specifiek gericht kunnen worden. Daarbij kan bijvoorbeeld ook aandacht worden besteed aan beheersmaatregelen voor zachte risico's, zoals bijvoorbeeld sluit de geboden zorg aan bij de hulpvraag van de klant?

De scope van het risicomanagement en de fasering van een doorgroei vergt daarom een nadere afweging. Het staat vast dat in 2014 ook veel aandacht aan andere prioriteiten geschonken moet worden (zoals voorbereiding nieuwe indeling programmabegroting 2015 met inbegrip van het sociaal domein, verdere uitwerking



Haarlem

4

takendiscussie, bezuinigingen en uitwerking coalitieakkoord, nieuwe financiële verordening en verdere uitvoering van Haarlem presteert Beter, bijvoorbeeld).

Naar de mening van het college is de volgende stap het formuleren van een gemeentebreed kader voor risicomanagement, vast te leggen in een nota Risicomanagement.

Het college ziet in het uitbrengen en bespreken van een dergelijke nota een goede aanzet om een nadere afwegingen te kunnen maken ten behoeve van de verdere ontwikkeling van het risicomanagement. In een dergelijke nota kunnen de volgende thema's worden voorgelegd:

- de doelstelling en de reikwijdte van het risicomanagement;
- het wettelijk kader;
- het uniform te hanteren begrippenkader;
- het beleid t.a.v. het risicomanagement (afbakening, soortenrisico's, risicobeheersing, wijze van informatieverstrekking);
- Rolverdeling: explicitering van rollen en verwachtingen
- Randvoorwaarden (wat is er voor nodig dat beleid uit te voeren?)

Het uitbrengen van deze beleidsnotitie voorzien wij niet eerder dan voor het 3<sup>e</sup> kwartaal 2014.

Tot zover onze reactie op rapport van de Rekenkamercommissie onderzoek naar risicomanagement ten behoeve van de bespreking van het rapport in de commissie bestuur.

Hoogachtend,

Het college van burgemeester en wethouders,

de secretaris,

J. Scholten

de burgemeester,

mr. B.B. Schneiders