

Risicomanagement in Westland

Een onderzoek in opdracht van de Rekenkamercommissie Westland naar de doeltreffendheid en doelmatigheid van het risicomanagement in Westland

Inhoudsopgave

- 1 **Startpunt** 
- 2 **Opzet risicomanagementbeleid** 
- 3 **Uitvoering en implementatie risicomanagement** 
- 4 **Rol van de raad** 



Aanleiding

Risicomanagement is een actueel onderwerp dat breed leeft binnen de raad van de gemeente Westland. Aanleiding voor de actuele agendering vormt de recente ontwikkeling van de kosten voor afvalverzameling en -verwerking.

Deze ontwikkelingen hebben de raad bewust gemaakt van het belang van risicomanagement en het versterken van de positie van de raad daarbij. De raad heeft daarom per motie op 8 oktober 2020 besloten de Rekenkamercommissie (verder RKC) Westland te verzoeken om – in nauwe samenwerking met de raad – onderzoek te laten doen naar het risicomanagement binnen de gemeente Westland.

Onderzoeksvraag

In hoeverre is het risicomanagement van de gemeente Westland doeltreffend en doelmatig en in hoeverre wordt het consequent toegepast, in het bijzonder bij het aangaan van en tijdens de uitvoering van langdurige, complexe **contracten** en bij het ontwerp en de uitvoering van grote **projecten**?

Methodiek: Case study

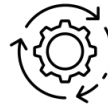
- Documentenonderzoek (algemene docs. + docs. cases)
- Interviews (bestuurlijk en ambtelijk, algemeen + cases)
- Raadssessie
- Rapportage + ambtelijk en bestuurlijk wederhoor



Normenkader



- De raad heeft duidelijke beleidskaders vastgesteld ten aanzien van risicomanagement.
- De beleidskaders zijn helder en consistent en vertonen een logische samenhang.
- In de beleidskaders is duidelijk welke doelen worden nagestreefd en welke instrumenten daarvoor beschikbaar zijn.
- In de beleidskaders zijn de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden rondom risicomanagement helder vastgelegd.



- De feitelijke uitvoering van het risicomanagementbeleid vindt plaats conform de opzet vanuit de beleidskaders.
- Het risicomanagementbeleid wordt in de praktijk consequent toegepast in alle afdelingen/projecten van de organisatie.
- Er vindt periodieke monitoring plaats op het doorvoeren van mitigerende maatregelen om risico's of de impact daarvan te verminderen.
- De beleidskaders omtrent risico's worden regelmatig geëvalueerd en, als daar aanleiding toe is, bijgesteld.
- Lessen vanuit zowel individuele projecten als het risicomanagementbeleid als geheel worden getrokken, geadmistreerd en doorgevoerd in de uitvoering van het risicomanagementbeleid.

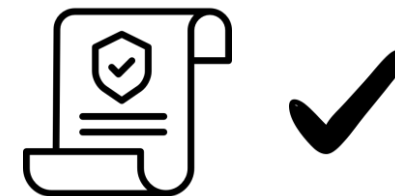


- De beleidskaders bevatten afspraken over de wijze en de momenten waarop informatievoorziening aan de gemeenteraad plaatsvindt.
- De afspraken vanuit de beleidskaders over informatievoorziening aan de raad worden consequent nagekomen.
- De informatie die de raad ontvangt is van voldoende kwaliteit (tijdig, volledig en bruikbaar) om zijn kaderstellende en controlerende rol optimaal uit te kunnen oefenen
- De raad vraagt en krijgt informatie die hij nodig heeft voor het uitvoeren van zijn kaderstellende en controlerende rol

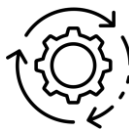
Beleidskader Risicomanagement (in januari 2016 door de raad vastgesteld)

- ✓ Er is een duidelijke focus gekozen met het vaststellen van het beleid. De focus komt te liggen op het primair beheersen van strategische risico's
- ✓ Om strategisch te kunnen sturen worden een te doorlopen risicomanagementcyclus en een Centraal Strategisch Risicoregister (CSR) geïntroduceerd. Het CSR is het kerninstrument voor de daadwerkelijke risico-inventarisatie en de risicobeheersing.
- ✓ Er zijn heldere afspraken gemaakt over het samenspel tussen college en raad voor wat betreft het risicomanagement.
- ✓ Het beleidskader is uitgewerkt in een organisatorisch kader waarin de bij het risicomanagement behorende taken en verantwoordelijkheden duidelijk zijn toebedeeld aan functies (college en organisatie).

Deelconclusie: de opzet van het risicomanagementbeleid is toereikend



A



Deelconclusie: de implementatie van het beleidskader heeft zeer beperkt plaatsgevonden

- ✓ Er is geen opvolging gegeven aan het implementeren van het CSR. Het beleidskader is beperkt tot niet bekend in de organisatie

Aanbeveling (aan raad)

Verzoek het college om het huidige beleidskader waar nodig aan te vullen en vervolgens te laten implementeren. Vraag daarbij om een duidelijke tijdlijn met (tussentijdse) mijlpalen op basis waarvan het college de raad kan informeren over de voortgang van de implementatie van het risicomanagementbeleid.

B



Deelconclusie: De uitvoering van het risicomanagement is teveel persoonsafhankelijk

- ✓ Er kan in de organisatie onvoldoende worden teruggevallen op (voor de organisatie bekende) uitgangspunten rondom risicomanagement.
- ✓ Er is in de gemeente Westland momenteel geen algemeen geldende standaard rondom projectmatig werken of inkoop- en contractmanagement waarbij er aandacht is voor risicomanagement. Het bewust beheersen van risicomanagement is hierdoor bij projecten en contracten ook veelal persoonsafhankelijk.
 - Wel vindt er op individueel project- en contractniveau risicomanagement plaats. Dit is echter meer impliciet en persoonsafhankelijk en niet structureel geborgd in de organisatie.

Aanbeveling (aan raad)

Verzoek het college om een standaard voor projectmatig werken alsook inkoop- en contractmanagement te laten opstellen.



Deelconclusie: De raad kan onvoldoende in samenspraak met het college sturen op strategische risico's

- ✓ Momenteel wordt de raad incidenteel via raadsvoorstellen en op structurele wijze binnen de paragraaf Weerstandsvermogen en Risicobeheersing en de P&C-cyclus op de hoogte gesteld van risico's.
- ✓ De informatievoorziening zoals deze momenteel plaatsvindt, wordt door raadsleden niet altijd als voldoende tijdig, volledig en bruikbaar beschouwd om de kaderstellende en controlerende rol optimaal te kunnen uitoefenen. De risicoparagraaf en de informatievoorziening vanuit de P&C cyclus bieden volgens raadsleden onvoldoende zicht op de risico's die worden gelopen in de praktijk; informatie komt met name na de fase van besluitvorming, tijdens contractbeheer of uitvoering van projecten aan het licht. In praktijk ervaart de raad bovendien niet tijdig op de hoogte te worden gesteld van risico's, maar pas wanneer risico's zich al hebben gematerialiseerd in financiële schade.
- ✓ De raadsleden benadrukken in deze context vooral de actieve informatieplicht die het college richting de raad heeft, zoals ook omschreven in het beleidskader.

Aanbeveling (aan raad)

Geef aan het college aan hoe je geïnformeerd wilt worden over risico's en risicomanagement. Neem hierbij de volgende overwegingen mee:

- Draag als raad het college op om ook te inventariseren welke niet-financiële schade de gemeente op zou kunnen lopen en welke beheersmaatregelen zouden kunnen worden genomen om ook deze risico's te beheersen.
- Overweeg om de inhoud van de risicoparagraaf te wijzigen zodat deze beter overeenkomt met de praktijk.
- Het beleidskader schrijft voor dat er een open dialoog wordt gevoerd tussen college en raad over het lopen van majeure risico's. Neem als raad daarom ook zelf bewust je positie in door proactief vragen te stellen en het college alert te houden op het zorgvuldig toepassen van risicomanagement.