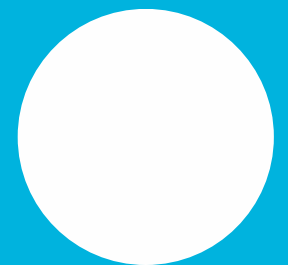


naris

Onderzoek Rekenkamer Impact/risico analyse Werkbedrijf Arnhem

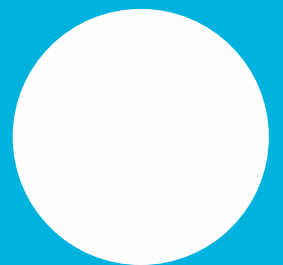
3 mei 2017



naris

Vraagstelling

Achtergrond, aanleiding, vraagstelling



Achtergrond & aanleiding

- Brief gemeenteraad 19-07-2016: kennisname voorgenomen overdracht bedrijfsactiviteiten van de huidige gemeenschappelijke regeling (GR Werkvoorziening Gelderland-Midden 'Presikhaaf Bedrijven') naar een sociale firma: nader onderzoek naar mogelijkheden sociale firma en/of terugvaloptie
- Brief gemeenteraad 27-09-2016: informatie betreffende BU-case Goed Werkt (ja mits) én terugvaloptie 'Werkbedrijf Arnhem
- Brief gemeenteraad 20-12-2016: uitwerking BU-case Goed Werkt te licht, nadere uitwerking 'Werkbedrijf Arnhem'
- Brief gemeenteraad f 17-01-2017: nadere uitwerking 'Werkbedrijf Arnhem' projectbudget
- Brief gemeenteraad 21-03-2017: nadere informatie uitwerking Werkbedrijf Arnhem

Aanleiding verkort onderzoek Rekenkamer Arnhem

- Voornemen van college om in mei-cyclus een raadsvoorstel over Werkbedrijf Arnhem aan de raad voor te leggen

Doelstelling Rekenkamer:

- Onderzoek of de raad voldoende gepositioneerd is over de mogelijke risico's die met het initiatief Werkbedrijf Arnhem gemoeid zijn om een weloverwogen besluit te nemen

Vraagstelling

Rekenkamer Arnhem

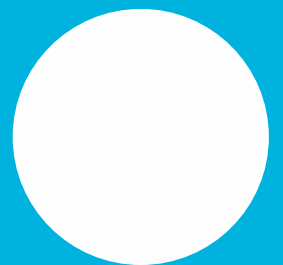
Is de Raad voldoende gepositioneerd om de impact en de risico's van het voornemen m.b.t. Werkbedrijf Arnhem op waarde te schatten en een weloverwogen besluit te nemen?

- Zijn de kansen en bedreigingen voldoende in beeld gebracht?
- Is er inzicht in de financiële gevolgen van deze kansen en bedreigingen?
- Zijn de eventueel te nemen beheersmaatregelen in kaart gebracht?
- Is er een voldoende analyse gemaakt van de impact en de risico's van de verzelfstandiging?
- Zo nee, welke informatie heeft de Raad nog nodig om wel voldoende in positie te komen?

naris

Opzet onderzoek

Normering



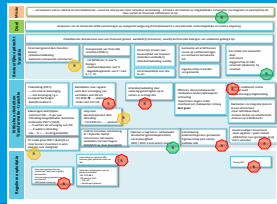
Opzet onderzoek

Het toetsingskader wanneer is de Raad voldoende gepositioneerd gebaseerd op:

- A. risico profiel** (volledigheid, actualiteit, betrouwbaarheid en de bandbreedte van de inschattingen van kansen en gevolgen)
- B. risico beheersing** (risico eigenaren, beheersmaatregelen, het uitvoeren en controleren van de beheersing etc.)
- C. risico dialoog** (op welke wijze wordt risicomanagement informatie over de verschillende assen ingezet t.b.v. de kwaliteit van het proces alsmede de kwaliteit van de inhoudelijke oplossing)

naris Normering risicomanagement

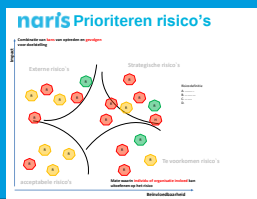
1



Strategie kaart
(beleid en doelen)

- Risicomanagement te integreren in strategiebepaling
- Inzicht te creëren in het behalen van de doelstellingen en kritische activiteiten
- Benoemen risico bereidheid en toleranties

2



Risico identificatie en prioritering
(meting)

- Gestructureerde wijze om risico's te identificeren
- Kader voor prioriteren (impact, beïnvloedbaarheid)

3



Risicobeheersing
(organisatie en governance)

- Duidelijke rollen en verantwoordelijkheden (3LoD), beslissingsbevoegdheden
- Reactie op geïdentificeerde risico's

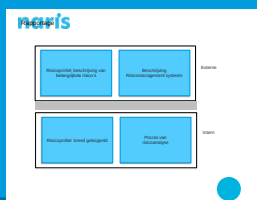
4



Tools

- inzet van risicomanagement tools, software, databases en systemen die risicomanagement activiteiten ondersteunen
- Systematische monitoring

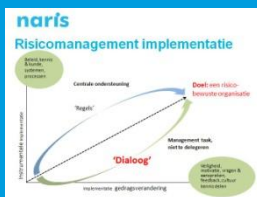
5



Risicorapportering en
monitoring

- Effectieve rapportering (lijn ambtelijke organisatie-college en lijn college – raad
- transparantie omtrent (risico's) gebeurtenissen -impact –doelstellingen en (nieuwe) beheersmaatregelen

6



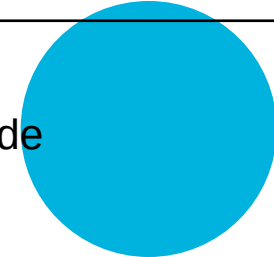
Risicodialoog

- Waarden en gedrag die vormgeven aan de invulling van risicomanagement
- Leercyclus

Onvoldoende

voldoende

ruim voldoende



Normering: strategie(kaart)

1. strategie(kaart) en kritische activiteiten

Zijn Arnhemse doelstellingen m.b.t. transitie, transformatie en reguliere exploitatie helder en zijn de kritische activiteiten om die doelen te behalen scherp in beeld?

Vormt het risico profiel onderdeel van strategische afwegingen?

Lage score

- Strategische doelstellingen niet SMART geformuleerd
- Geen kritische activiteiten benoemd om te komen tot realisatie van doelstellingen
- Risico's maken geen onderdeel uit van strategische discussie

Hoge score

- Strategische doelstellingen SMART geformuleerd
- Kritische activiteiten realisatie doelstellingen helder omschreven (inc impact)
- Risicomanagement maakt aantoonbaar onderdeel uit van strategische discussie

Normering: risico profiel

2. Risico profiel

Is er een gestructureerde wijze van het identificeren van risico's?

Is er een gestructureerd kader voor het inschatten van de impact (kans/gevolg) van het risico en de beïnvloedbaarheid, zodat de beheersstrategie hierop kan worden afgestemd?

Lage 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

Hoge score

- Er is een gestructureerde wijze van risico identificatie
- Risico's zijn helder omschreven (eenduidige begrippen, gelijke risico vocabulaire)
- Het risico profiel is volledig (omschrijving, inschatting, prioriteitstelling)
- Risico's zijn afgewogen op basis van kans van optreden en gevolgen
- Risico's zijn afgewogen op mate van invloed op het risico

Normering: risicobeheersing

3. Risico beheersing

Zijn er risico eigenaren vastgesteld?

Zijn er beheersmaatregelen opgenomen?

Is duidelijk welke rollen en verantwoordelijkheden (3LoD), met bijhorende beslissingsbevoegdheden er zijn ten aanzien van beheersmaatregelen?

Is helder op welke wijze de beheersmaatregelen worden uitgevoerd, gemonitord en beheersing aangescherpt wordt?

Lage score

- Risico eigenaren zijn niet benoemd
- Beheersmaatregelen niet opgenomen
- Rolverdeling beheersing niet helder
- Controle beheersing niet uitgevoerd

Hoge score

- Risico eigenaren inc. rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn vastgelegd
- Beheersing aantoonbaar in control (toetsing beheersmaatregelen, aanscherping beheersmaatregelen)

Normering: tools

4. Ondersteunende systemen

Worden ondersteunende systemen ingezet voor risicoanalyse, risico logboek, scenarioplanning?

Lage score

- Systemen worden niet ingezet

Hoge score

- Ondersteunende systemen worden ingezet ten behoeve van het risicomanagement proces

Normering: Risicorapportage

5. Risico rapportage en monitoring

Wordt structureel / periodiek gerapporteerd over de top-risico's in relatie tot strategie?

Wordt gerapporteerd over alle risico's in de organisatie?

Is de rapportagestructuur afgestemd op de organisatie?

Lage score

- Geen structurele en/of periodieke rapportage
- Onduidelijke rapportage structuur (operationeel versus strategisch)

Hoge score

- Structurele en/of periodiek rapportagestructuur (aantoonbaar)
- Afstemde rapportagestructuur op organisatie (prioriteit)

Normering: Risicocultuur

6. Risico cultuur / dialoog

Bestaan er waarden die vormgeven aan de invulling van risicomanagement binnen de organisatie en sluiten de gedragingen van de medewerkers hierop aan

Is er sprake van een leercyclus m.b.t. risicomanagement in de organisatie

Is er sprake van zowel instrumentele benadering als gedragsbenadering m.b.t. het risicomanagement systeem

Lage score

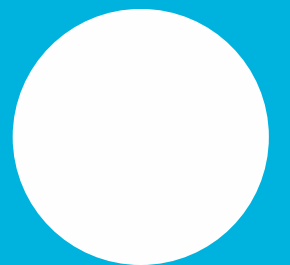
- Organisatie is niet ingericht om risicomanagement waarden (risico bewust handelen) te incorporeren
- Risicomanagement is geen continue leercirkel
- Risicomanagement is een papieren tijger (dialoog vind nauwelijks plaats)

Hoge score

- Organisatie ingericht om risico bewust handelen te stimuleren
- Leercyclus m.b.t. risicomanagement systemen zijn geborgd
- Risico dialoog wordt gevoerd

naris

Bevindingen



1. Strategie en beleid

- Strategische doelen m.b.t. inzet instrument (voormalig) PHB bekend (raadsinformatie brieven 2016-2017)
- Processtappen voor zowel transitie, transformatie als reguliere exploitatie (WA) bekend
- Programma organisatie inclusief aansluiting Audit & Risicomanagement
- Governance structuur (werkgeverschap+salaris+HRM in modulaire GR en WA als aparte entiteit met mogelijk meerdere aandeelhouders werkend met DVO's) maken noodzaak tot risico perspectief vanuit:
 - deelnemer MGR
 - (mede)eigenaar WA
 - Opdrachtgever WA

Normering: strategie(kaart)

1. strategie(kaart) en kritische activiteiten

Zijn Arnhemse doelstellingen m.b.t. transitie, transformatie en reguliere exploitatie helder en zijn de kritische activiteiten om die doelen te behalen scherp in beeld?

Vormt het risico profiel onderdeel van strategische afwegingen?

Lage score

- Niet alle doelstellingen SMART gemaakt (in dit stadium ook nog niet mogelijk)
- Risico bereidheid (welke risico's willen we weloverwogen nemen en welke willen we absoluut voorkomen) en tolerantie (wanneer grijpen we in?) op verschillende doelstellingen nog niet helder als gevolg van de fase van het proces.
- Risico perspectieven toekomstige situatie splitsen (deelnemer MGR – eigenaar - opdrachtgever)

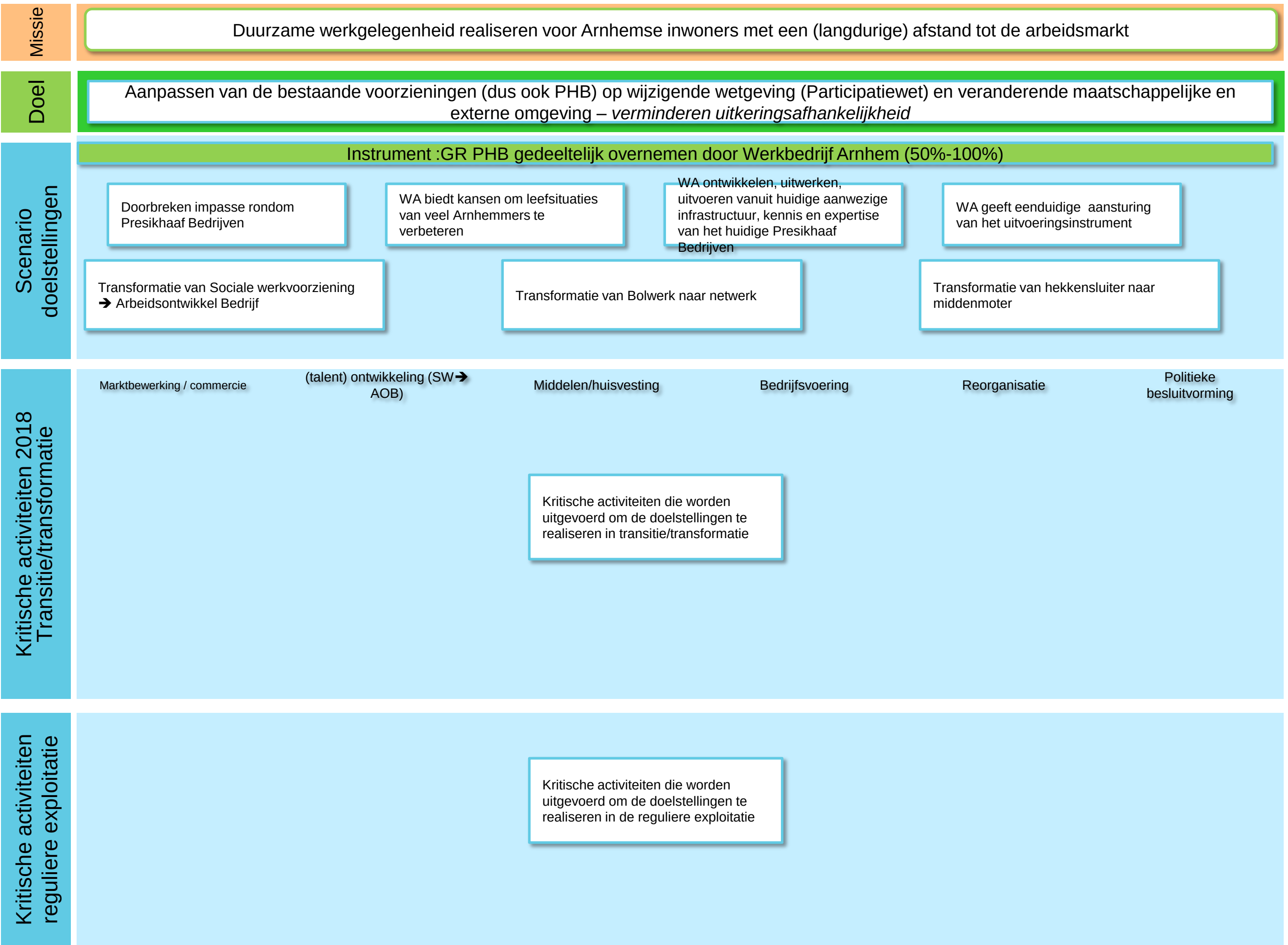
Hoge score

- De strategische doelstellingen zijn geformuleerd
- Op dit moment 1 mei 2017 heldere strategie m.b.t.
 - Transitie fase
 - Transformatie fase
 - Reguliere exploitatie
- Strategiekaart in concept opgesteld (risico sessie)
- Risico's vormen belangrijk onderdeel om strategie aan te scherpen (beheersmaatregel = uitwerking businesscase)

Oordeel: strategie(kaart)

Op basis van de beschikbare raadsinformatie voldoende

- Verbeterpotentieel t.a.v. strategiekaart
 - Aanscherping SMART doelstellingen
 - Dialoog risicobereidheid en toleranties aanscherpen (risico bijeenkomsten)
 - Perspectieven vanuit verschillende rollen (na besluitvorming)



Normering: risico profiel

2. Risico profiel

Is er een gestructureerde wijze van het identificeren van risico's?

Is er een gestructureerd kader voor het inschatten van de impact (kans/gevolg) van het risico en de beïnvloedbaarheid, zodat de beheersstrategie hierop kan worden afgestemd?

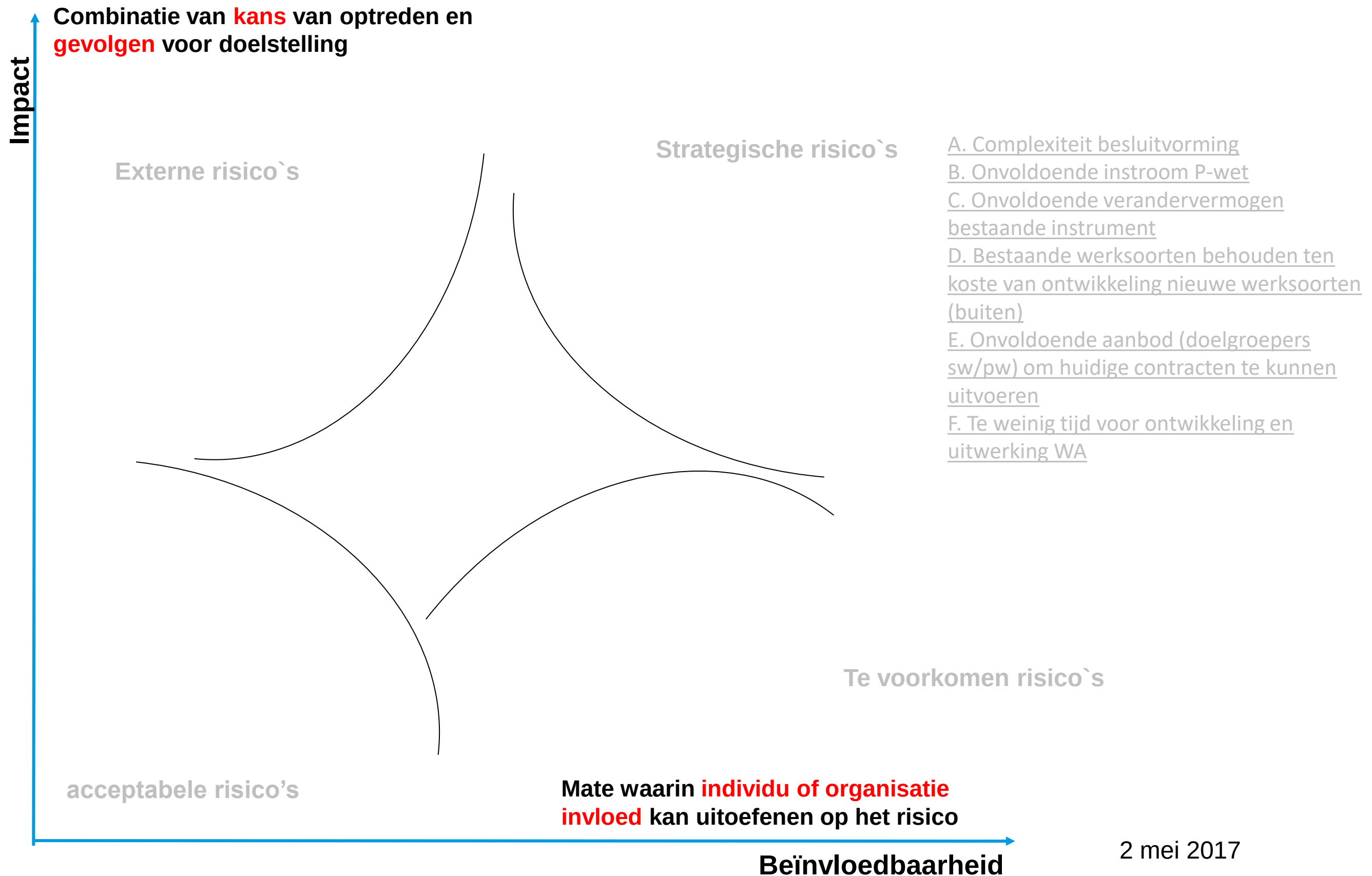
Lage score

Nadere uitwerking (bandbreedtes) van risico's instroom vanuit P-wet en Onvoldoende doelgroepmedewerkers voor huidige contracten op robuustheid financiële gegevens

Hoge score

- Er is een gestructureerde wijze van risico identificatie
- Er is een helder risico profiel
- De volledigheid van het risico profiel is getoetst aan verschillende bronnen
 - Epxertmeeting (in fase Goed Werkt)
 - Risico identificatie op basis van kritische activiteiten strategiekaart
 - Risico identificatie o.b.v. bestaande risicomanagement tools gemeente Arnhem
- Risico's met betrekking tot financiële cijfers zijn volledig in kaart gebracht (frictie, aanloop, rendement, eigen vermogen)
- Uitgangspunten en robuustheid van financiële gegevens zijn middels externe adviezen onderbouwd (risico beheersmaatregel)
- Met betrekking tot de financiële kaders wordt in de een volgende fase (business case/bedrijfsplan) nadere verdieping plaatsvinden waarbij het risico Risico prioritering aanwezig op basis van afweging kans/gevolg en beïnvloedbaarheid van risico's
- Koppeling van risico's aan strategiekaart in beeld

naris Risico profiel Programma WA



Oordeel: risico profiel

Op basis van de beschikbare informatie: Ruim voldoende

- Verbeterpotentieel t.a.v. risico profiel
 - Aanscherping risico's (scenario doorrekening) instroom vanuit P-wet en beschikbaarheid doelgroepmedewerkers voor huidige contracten. De aanscherping richten op de invloed van beschikbaarheid op financiële resultaten als onderdeel Businesscase/bedrijfsplan

Normering: risicobeheersing

3. Risico beheersing

Zijn er risico eigenaren vastgesteld?

Zijn er beheersmaatregelen opgenomen?

Is duidelijk welke rollen en verantwoordelijkheden (3LoD), met bijhorende beslissingsbevoegdheden er zijn ten aanzien van beheersmaatregelen?

Is helder op welke wijze de beheersmaatregelen worden uitgevoerd, gemonitord en beheersing aangescherpt wordt?

Lage score

- Op dit moment zijn nog niet alle risico eigenaren benoemd. Mede door de fase waarin het programma zich nu bevind loopt eigenaarschap van risico's en eigenaarschap van beheersing nog niet synchroon. Bijvoorbeeld het risico van complexe besluitvorming (risico eigenaar college Arnhem, beheersing verdeeld over meerdere partijen)

Hoge score

- Risico eigenaren zijn bekend maar nog niet formeel vastgelegd (bevoegdheden)
- Beheersingsystematiek aantoonbaar in control (toetsing huidige beheersmaatregelen, aanscherping beheersmaatregelen)
- Beheersing externe risico's: besluitvorming in richting van informatiezending
- Beheersing strategische risico's: nadere uitwerkingen/onderzoeken/verdieping Businesscase/bedrijfsplan (=opdracht programmamanager)

Oordeel: risicobeheersing

Op basis van de beschikbare informatie voldoende

- Verbeterpotentieel t.a.v. risico beheersing
 - Na besluitvorming definitieve inrichting risico eigenaarschap incl.

Normering: tools

4. Ondersteunende systemen

Worden ondersteunende systemen ingezet voor risicoanalyse, risico logboek, scenarioplanning?

Lage score

- Vanwege de relatief korte doorlooptijd en snel veranderende organisatie is (nog) geen gebruik gemaakt van ondersteunende systemen voor risico logging, maar het betreft hier een administratieve handeling

Hoge score

- Risicoanalyse, risico logging zijn opgenomen in de werkwijze van de eenheid Audit & Risico management
- Risicomanagement tool voor risicoanalyse aanwezig en ingezet
- Risicomanagement tool beschikbaar en gebruiksklaar voor logging risico profiel

Oordeel: tools

Op basis van de beschikbare informatie: ruim voldoende

- Verbeterpotentieel t.a.v. gebruik tools
 - Gebruik maken van bestaande risicomanagement tools binnen gemeente Arnhem specifiek voor risico logging

Normering: Risicorapportage

5. Risico rapportage en monitoring

Wordt structureel / periodiek gerapporteerd over de top-risico's in relatie tot strategie?

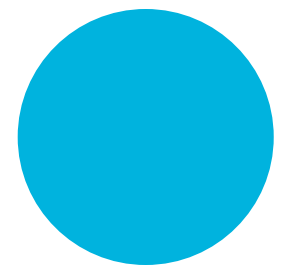
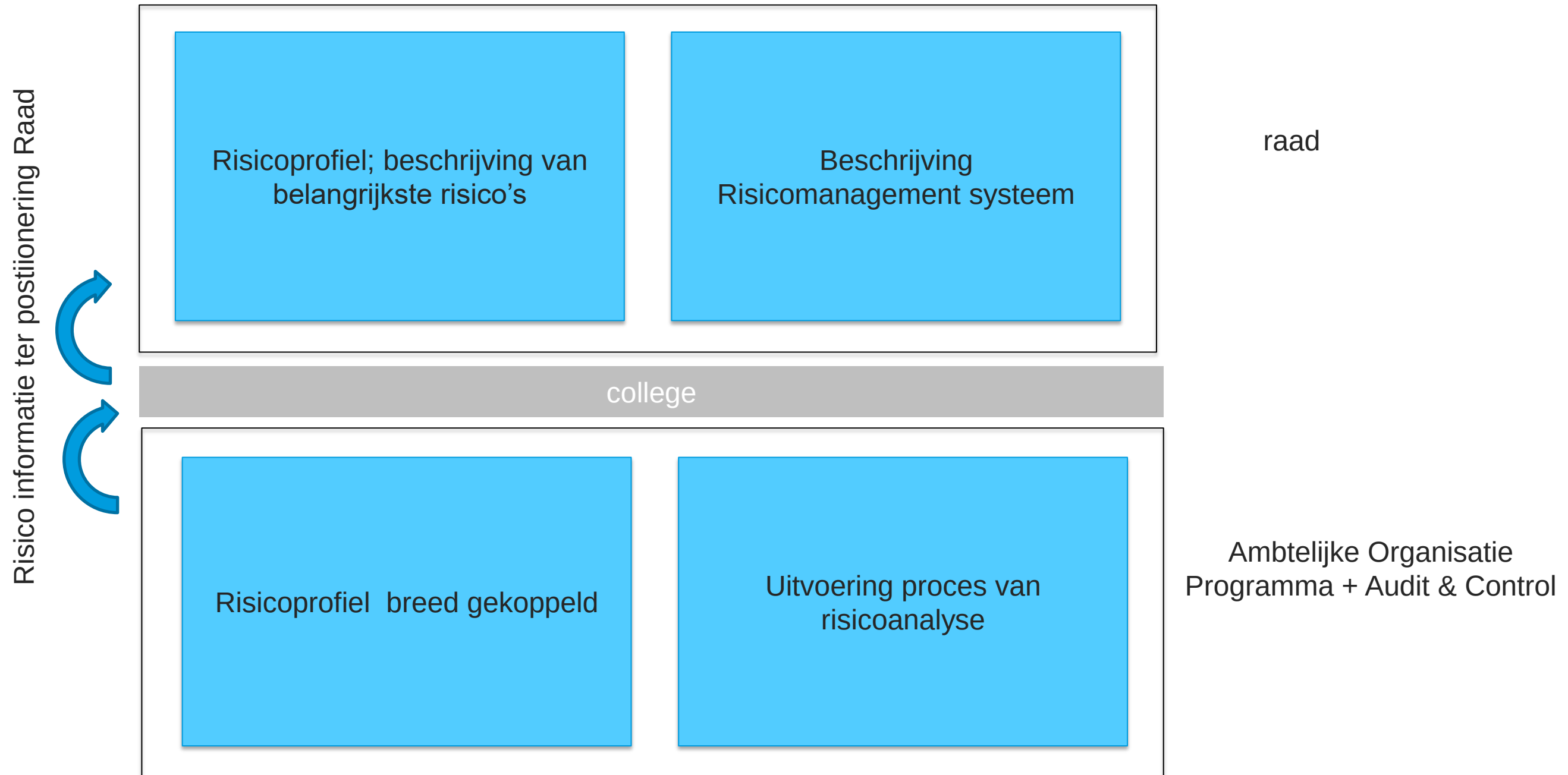
Wordt gerapporteerd over alle risico's in de organisatie?

Is de rapportagestructuur afgestemd op de organisatie?

Lage score

Hoge score

- Risico rapportage op basis van strategiekaart en risico prioritering vormen onderdeel van periodieke rapportage lijn ambtelijke organisatie – college (delen risico kaarten, risico sessies)
- Risico rapportage (top risico's) vormen onderdeel van informatievoorziening college raad (raadsinformatie brieven)



Oordeel: risicorapportage

Op basis van de beschikbare informatie ruim voldoende

- Verbeterpotentieel t.a.v. risico rapportage
 -

Normering: Risicocultuur

6. Risico cultuur / dialoog

Bestaan er waarden die vormgeven aan de invulling van risicomanagement binnen de organisatie en sluiten de gedragingen van de medewerkers hierop aan

Is er sprake van een leercyclus m.b.t. risicomanagement in de organisatie

Is er sprake van zowel instrumentele benadering als gedragsbenadering m.b.t. het risicomanagement systeem

Lage score

Risico cultuur met name vormgegeven binnen de ambtelijke organisatie met actieve informatie zending op de as college - raad, maar risico cultuur nog geen structureel samenspel Raad - college - ambtelijke organisatie

Hoge score

- De organisatie is ingericht om risico bewust te handelen. (=gelijk met hoge score van risicomanagement binnen gemeente Arnhem. Het programma bureau wordt hierin structureel ondersteund door Audit & Risico management
- De leercyclus m.b.t. risicomanagement wordt gestimuleerd door gebruikmaking van strategiekaart en prioriteiten profiel
- Risicodialoog wordt gevoerd binnen organisatie en organisatie staat open voor nadere toelichtingen van systematiek als risico inhoud
- Open houding ten aanzien van risicomanagement in gesprekken maar ook in diverse (beleids)notities. Spreken over risico's wordt als toegevoegde waarde gezien

Oordeel: risicocultuur

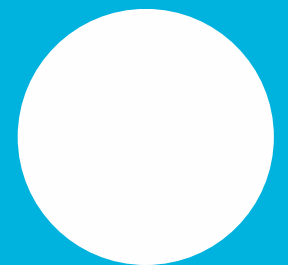
Op basis van de beschikbare informatie ruim voldoende

- Verbeterpotentieel t.a.v. risico cultuur
 - Onderzoeken mogelijkheden tot (informele) risico dialoog op de assen Raad – College – Ambtelijke organisatie op onderdelen risicobereidheid en toleranties.

naris

Conclusies

Antwoord vraagstelling



Vraagstelling

Rekenkamer Arnhem

Is de Raad voldoende gepositioneerd om de impact en de risico's van het voornemen m.b.t. Werkbedrijf Arnhem op waarde te schatten en een weloverwogen besluit te nemen?

- **Ja, op basis van het normenkader is de Raad voldoende in positie om in de huidige fase van besluitvorming op basis van beschikbare risico informatie een besluit te nemen**
- Daarbij zijn de volgende onderdelen getoetst:
 - Strategie/beleid i.r.t. risicomanagement voldoende
 - Risicoprofiel en prioritering ruim voldoende
 - Risicobeheersing voldoende
 - Tools ruim voldoende
 - Risicorapportage ruim voldoende
 - Risicocultuur ruim voldoende

Vraagstelling

Rekenkamer Arnhem

- Zijn de kansen en bedreigingen voldoende in beeld gebracht?
 - Ja, zie inhoudelijk raadsinformatie
 - Ja, zie risico profiel (inc. prioritering) + robuustheid financiële gegevens
- Is er inzicht in de financiële gevolgen van deze kansen en bedreigingen?
 - Ja, met kanttekening van nadere uitwerking in Businesscase/bedrijfsplan
- Zijn de eventueel te nemen beheersmaatregelen in kaart gebracht?
 - Ja, structureel in kaart gebracht met aanvulling eigenaarschap in volgende fase
- Is er een voldoende analyse gemaakt van de impact en de risico's van de verzelfstandiging?
 - Ja, inclusief beheersmaatregelen en mogelijke beheersmaatregelen afhankelijk van definitieve richting (50% of 100% scenario)
- Zo nee, welke informatie heeft de Raad nog nodig om wel voldoende in positie te komen?
 - Verbeterpotentieel m.b.t. risicomanagement is inzichtelijk voor komende fases van dit traject

Slotopmerkingen

- De beoordeling van het risico management is sterk afhankelijk van de fase waarin het programma zich nu bevindt. Het is logisch dat op een aantal onderdelen verbeterpotentieel is aangegeven omdat men op dit moment gewoon nog niet alles kan weten. Geconstateerd is in ieder geval dat vanuit het perspectief van risico management belangrijke input geleverd wordt voor zowel strategiebepaling (raad in positie) als het voorkomen van risico's (beheersing).
- Er is door het Programma én Audit & Risicomanagement de afgelopen weken ingezet om risico management te optimaliseren op basis van voorgaande inspanningen in o.a. het Goed Werkt traject. De systemen en structuren staan, de cultuur is aanwezig om het instrumentarium optimaal te benutten en met name de risico dialoog op de verschillende assen: Raad-College, College-Ambtelijke Organisatie én Gemeente Arnhem met andere stakeholders (regio gemeenten, PHB etc.).
- Risico management is een goed instrument om strategiebepaling te ondersteunen en risico bewust te handelen vanuit verschillend perspectief.
- Risico management in de huidige fase van het programma blijft lastig in te vullen. Niet alleen verandert het risico profiel met de verschillende processtappen erg veel, ook de beheersing (eigenaarschap) van risico's verandert gedurende de verschillende processtappen.
- Risico beheersing in een dergelijke fase bestaat vaak uit het verder onderzoeken en nader uitwerken van de diverse punten. Zo kan het dus ook zijn dat risico's nu nog hoog worden ingeschat, terwijl met nader onderzoek blijkt dat ze een stuk minder impact hebben. De beheersmaatregel van het nader onderzoek moet dan ook goed worden afgewogen ten opzichte van de meerwaarde in risico duiding. Men kan niet alles onderzoeken tot op het laagste detailniveau. Daarvoor wordt ook gebruik gemaakt van de prioriteiten zodat er geen onnodige energie en tijd gaat zitten in punten en komma's terwijl op een ander vlak de risico's uit de hand lopen.