

Risicomanagement binnen de gemeente Randstad.

*“Integraal risicomanagement”*

Document: Afstudeerscriptie

Student: Dhr. L. Looijmans

Studentnummer: 1557557

Leerjaar: 2013/2014

Opleiding: Bedrijfseconomie

Instelling: Hogeschool Utrecht

Faculteit: Economie & Management

1e examinator: Dhr. Dr. M.B.M. van der Ven

2e  examinator: Dhr. K.Busser MSc.

Stage verlenende organisatie: Gemeente Randstad

Bedrijfsmentor Dhr. E. de Haan

# Samenvatting

Decentralisaties, bezuinigingen en een kritische burger verhogen de druk op het presteren van gemeenten anno 2014. Het gevolg is dat alles goedkoper en beter moet. Dit alles zonder grote risico’s te nemen met het geld van de burger. Dit rapport gaat er over hoe gemeenten deze doelstellingen kunnen bereiken door middel van integraal risicomanagement als stuur- en beheersingsinstrument te gebruiken.

De onderzoeksvraag is als volgt geformuleerd:

*“Op welke elementen van het risicomanagementsysteem en de structuur van de organisatie dient de gemeente Randstad hun risicomanagementsysteem te verbeteren om de huidige financiële uitdaging te beheersen?”*

Het antwoord hierop is uitgesplitst in vier componenten:

1. Wet en regelgeving;

De juiste aansluiting van het primaire proces op de door de wet verplichte paragraaf weerstandsvermogen (paragraaf 2.3.)

1. Risicomanagement proces;

Een goed werkend- en vooral compleet- risicomanagementproces binnen het primaire proces. De processtappen inventarisatie, beheersing, monitoring, feedback en evaluatie zijn minimale vereisten.

1. ICT-ondersteuning;

De ICT-ondersteuning moet aansluiten bij het risicomanagementproces binnen het primaire proces en ook bij het traject richting het weerstandsvermogen.

1. Organisatiecultuur;

De juiste cultuur binnen de organisatie. Om te voorkomen dat risicomanagement wordt afgedaan als een papieren tijger (een lijstje is snel gevuld maar er naar acteren is iets anders) dient er een cultuur aanwezig te zijn die risicomanagement ondersteunt en de urgentie ervan onderkent. Gevolg van deze cultuur is dat iedere werknemer zelfstandig risico managend optreed.

Deze 4 aspecten worden in een voorschrijvend conceptueel model verder uitgewerkt en er worden handvaten gegeven hoe tot de gewenste situatie te komen. Door middel van een focusgroup is in hoofdstuk 7 het voorschrijvend conceptueel model gevalideerd. De vraag die hier centraal stond was de vraag of het voorschrijvend conceptueel model een verbetering van de stuur- en beheersingsfactoren teweeg gaat brengen. Tijdens deze focusgroup werd deze verbeteringsslag bevestigd.

Door het voorschrijvend conceptueel model te implementeren zal er een situatie ontstaan waarin men beter in control is op het bereiken van de doelstellingen. Risico’s worden beter gemanaged en zullen in mindere mate een negatieve invloed hebben op het behalen van deze doelstellingen. In hoofdstuk 8 worden er een aantal aanbevelingen gedaan welke van belang zijn bij de implementatie van het voorschrijvend conceptueel model.

# Inhoudsopgave

[Samenvatting 2](#_Toc388880780)

[Inhoudsopgave 3](#_Toc388880781)

[Voorwoord 5](#_Toc388880782)

[1: Inleiding, onderzoek en methodologie 6](#_Toc388880783)

[1.1 Inleiding 6](#_Toc388880784)

[1.1.1 Introductie van de sector en zijn probleemstelling 6](#_Toc388880785)

[1.1.2 Besluitvorming die geleid heeft tot dit onderzoek 6](#_Toc388880786)

[1.1.3 Beheersen 7](#_Toc388880787)

[1.2 Onderzoek 7](#_Toc388880788)

[1.2.1 Onderzoeksvraag 8](#_Toc388880789)

[1.2.2 Theoretisch onderzoek 8](#_Toc388880790)

[1.2.3 Praktijkonderzoek 8](#_Toc388880791)

[1.3 Methodologie 8](#_Toc388880792)

[1.4Leeswijzer 11](#_Toc388880793)

[Hoofdstuk 2: De publieke sector 12](#_Toc388880794)

[2.1 Openbaar bestuur 12](#_Toc388880795)

[2.2 Financiering 13](#_Toc388880796)

[2.3 Wet en regelgeving 13](#_Toc388880797)

[Weerstandsvermogen 13](#_Toc388880798)

[2.4 conclusie 14](#_Toc388880799)

[Hoofdstuk 3: Risicomanagement 14](#_Toc388880800)

[3.1 Begrippen risicomanagement systeem 14](#_Toc388880801)

[3.1.1 Definitie van risico 14](#_Toc388880802)

[3.1.2 Definitie van risicomanagement 14](#_Toc388880803)

[3.2 Risicomanagementbenaderingen 15](#_Toc388880804)

[3.2.1 Enterprise Risk Management Framework (COSO ERM) 15](#_Toc388880805)

[3.2.2 ISO31000 16](#_Toc388880806)

[3.2.3 RISMAN-methode 19](#_Toc388880807)

[3.3 Conclusie 19](#_Toc388880808)

[Hoofdstuk 4: Cultuurverandering 20](#_Toc388880809)

[4.1 Definitie 20](#_Toc388880810)

[4.2 Organisatieverandering 21](#_Toc388880811)

[4.4 Conclusie 22](#_Toc388880812)

[Hoofdstuk 5: Risicomanagement binnen gemeente Randstad (probleemschets) 22](#_Toc388880813)

[5.1 Gemeente Randstad 22](#_Toc388880814)

[5.1.1 Primaire proces 22](#_Toc388880815)

[5.1.2 Organisatiestructuur 23](#_Toc388880816)

[5.2 Besluitvorming die geleid heeft tot dit onderzoek 24](#_Toc388880817)

[5.3 Beschrijvend empirisch model 25](#_Toc388880818)

[5.4 Beschrijvend conceptueel model 27](#_Toc388880819)

[5.5 Conclusie/analyse 29](#_Toc388880820)

[Hoofdstuk 6: Risicomanagement binnen gemeente Randstad (de oplossing) 29](#_Toc388880821)

[6.1Voorschrijvend conceptueel model 29](#_Toc388880822)

[Hoofdstuk 7: Validatie voorschrijvend conceptueel model 32](#_Toc388880823)

[Hoofdstuk 8: Aanbevelingen en conclusie 36](#_Toc388880824)

[8.1 Aanbevelingen 36](#_Toc388880825)

[8.2 Conclusie 37](#_Toc388880826)

[8.3 Brief van de directie 38](#_Toc388880827)

[Bronnenlijst 39](#_Toc388880828)

[Bijlage 1: Vragenlijst & overzicht uitkomsten 41](#_Toc388880829)

[Bijlage 2 Geïnterviewde 45](#_Toc388880830)

[Bijlage 3 SIPOC model 45](#_Toc388880831)

# Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt het afstudeerrapport ter afronding van de opleiding bedrijfseconomie aan de Hogeschool Utrecht. Dit rapport geeft u een beeld over het onderzoek ‘risicomanagement’ binnen de gemeente “Randstad”.

De afgelopen periode is een leerzame geweest, op professioneel vlak maar ook op persoonlijk vlak. De omschakeling van studeren naar werken, “het echte leven”, is een omschakeling die veel aspecten met zich meebrengt.

Ik wil mijn dank uitspreken naar een aantal mensen die mij in dit traject hebben ondersteund. Grote dank gaat uit naar mijn 1e examinator en scriptiebegeleider Michiel van der Ven. De intensieve samenwerking die wij gedurende het schrijven van dit rapport hebben gehad heeft me vele nieuwe inzichten verschaft op het gebied van onderzoek doen maar ook heeft het me laten zien wat er nodig is om als professional aan de slag te gaan in deze wereld.

Verder wil ik Mourad El Bouchihati en Simon Groen bedanken, medestudenten aan de Hogeschool Utrecht. De reflectiegroep die wij samen hebben gevormd heeft mij in vele vormen geholpen. Een extra paar ogen en hersenen is altijd fijn bij het schrijven van een rapport.

Binnen de organisatie gaat mijn dank vooral uit naar Melanie Knieriem, Rock Klaar en Ilhan Tekir. Melanie en Rock wegens het begeleiden van het onderzoek en Ilhan die mij de kans heeft gegeven om de daadwerkelijke resultaten met hem te implementeren. Verder zou ik Ed de Haan en Els Koopmans willen bedanken voor het aannemen van mij, en mij de kans te bieden dit onderzoek uit te voeren. In het begin als stagiair, later als werknemer.

Tot slot denk ik dat het rapport interessant is voor meerdere organisaties in verschillende branches. Het schetst een abstract beeld over wat nodig is voor succesvol risicomanagement binnen een organisatie.

*Lins Looijmans*

*Utrecht, april 2014*

# 1: Inleiding, onderzoek en methodologie

## 1.1 Inleiding

### 1.1.1 Introductie van de sector en zijn probleemstelling

Risicomanagement bij de overheid is het laatste decennium een steeds grotere rol gaan spelen. Zo werd in 2004 de verplichte paragraaf weerstandsvermogen (toegelicht in hoofdstuk 2) geïntroduceerd in het Besluit Begroting en Verantwoording Provincies en Gemeenten 2004 (BBV. 2004). Het weerstandsvermogen geeft weer in hoeverre de gemeente in staat is *financiële* tegenvallers op te vangen. Dit besluit heeft er toe geleid dat risicomanagement onder een vergrootglas is komen te liggen bij overheidsinstellingen. Verder is ook de publieke sector aan veranderingen onderhevig. Bezuinigingen zijn aan de orde van de dag en er moet steeds meer worden gedaan met minder middelen (Bekkers H. 2012). Het kabinet voert grote bezuinigingen door op het gemeentefonds en gemeenten krijgen er taken bij die eerst bij de landelijke of provinciale overheid lagen (rijksoverheid sd.)

Niet alleen vanuit de landelijke overheid worden de financiële middelen van de gemeenten schaarser, zo komen bijvoorbeeld de grondexploitaties door de gemeenten in gevaar (Gemeente Randstad. 2013). Ook ontvangen gemeenten jaarlijks minder erfpacht door de aanhoudende crisis. Dit leidt tot de noodzaak om geld secuurder en zorgvuldiger uit te geven. Dit omdat het geld wat uitgegeven wordt geld van de klant is: de burger. Bij de directie zijn daarom enkele vragen ontstaan:

*Laten we ergens geld liggen of hadden we kosten kunnen voorkomen? Is dit risico uit de weg te gaan of zijn we bereid dit risico te nemen? Wat zijn de consequenties als we deze risico’s toch nemen en deze risico’s zich voordoen? Welke invloed hebben deze risico’s op het behalen van onze doelstellingen?*

Een integraal risicomanagement systeem zorgt ervoor dat de antwoorden op deze vragen aanwezig zijn binnen de organisatie.

De uitdaging waar de gemeente zich voor gesteld ziet, is het behalen van haar doelstellingen in een tijd waar men te maken krijgt met een drietal, deels hierboven besproken, ontwikkelingen die het behalen van deze doelstellingen bemoeilijken:

1. Minder financiële middelen (Bekkers, H. 2012)

2. Meer taken (rijksoverheid.sd)

3. Hoge klanteisen en mondige burgers

### 1.1.2 Besluitvorming die geleid heeft tot dit onderzoek

Tijdens de opstartfase van dit onderzoek hebben er interviews plaatsgevonden met de opdrachtgever en gedelegeerd opdrachtgever van het project/onderzoek. Deze vonden plaats om goed inzicht te krijgen in het product wat uiteindelijk opgeleverd dient te worden.

De directie geeft aan niet het idee te hebben volledig ‘in control’ te zijn aangaande de risico’s. Vragen als “*Hoe komen wij nou daadwerkelijk tot de bepaling van een adequaat niveau van ons weerstandvermogen en wat doen we er vervolgens mee?”* en “*Waarom hebben wij geen zicht op wat er binnen al onze organisatieonderdelen gebeurt op het gebied van risicomanagement, en waarom zijn wij dan wel verantwoordelijk voor het weerstandsvermogen?”,* geven aan dat er onduidelijkheid en onrust heerst. Ook werd er in deze besprekingen duidelijk aangegeven dat er een gevoel is dat er kansen (lees; besparingen, risico’s die voorkomen hadden kunnen worden) gemist werden en worden. Het feit dat er door sommige organisatieonderdelen jaren achter elkaar exact dezelfde risico’s werden aangeleverd voor het vaststellen van het weerstandsvermogen roept ook vragen op bij de directie. Ook geeft de directie aan dat er in sommige gevallen sprake was van crisismanagement in plaats van risicomanagement.

In combinatie met de factoren waarmee de gehele sector mee te maken heeft (zie paragraaf 1.1.1.) is de problematiek als volgt geformuleerd:

“Het beleid van alle afzonderlijke organisatieonderdelen op het gebied van risicomanagement is niet duidelijk bij de beleidsbepalers van de gemeente Randstad. Deze onduidelijkheid geeft een gevoel van onrust, onbeheersbaarheid en het niet in control zijn op het gebied van allerlei soorten risico’s en risicomanagement. De interne beheersing ontbreekt.”

### 1.1.3 Beheersen

De besproken ontwikkelingen leiden er toe dat de gemeente Randstad ‘*in control’* wil zijn aangaande hun activiteiten. Een goed functionerend risicomanagement systeem draagt hieraan bij. In crisistijd komt goed naar voren wat voor risico’s de organisatiedoelstellingen bedreigen. Het pas in actie komen als een risico zich voor heeft gedaan is te laat en de kans om invloed op de situatie uit te oefenen is verdwenen. Voorbeeld:

*Een inboedelverzekering afsluiten is een goed voorbeeld van risicomanagement, je bedenkt vooraf scenario’s die zich misschien voor kunnen doen en je verzekert je daarvoor. Het verzekeren is de beheersmaatregel.* *Mocht je geen inboedelverzekering hebben afgesloten zal bij brand of inbraak de waarde van je inboedel niet worden uitgekeerd door de verzekering en zal je zelf het geld moeten opdiepen. Op het moment van optreden van het risico (brand of inbraak) is het te laat om de beheersmaatregel te nemen.*

De uitdaging zit hem in het voorzien en het beheersen van deze risico’s: het koppelen van concrete acties aan risico’s om de kans ervan te verkleinen of minder impact te laten hebben op het gewenste resultaat. Integraal risicomanagement zorgt hier onder andere voor. Het doel wat bereikt wordt met een integraal risicomanagementsysteem is een betere beheersbaarheid van de organisatie op het gebied van het bereiken van hun doelstellingen.

## 1.2 Onderzoek

Dit onderzoek geeft een analyse van het functioneren van het huidige risicomanagement binnen de gemeente Randstad en suggesties voor het verbeteren/implementeren van een integraal risicomanagement binnen de organisatie. Het risicomanagement systeem is een systeem dat zich niet alleen richt op financiële risico’s maar ook op alle andere risico’s zoals strategische-, imago- en juridische risico’s (Deloitte, 2009.) Bijvoorbeeld: het negatief verschijnen in de internationale pers (imago) of het afsluiten van slechte inkoopcontracten waar de leverancier voordeel bij heeft en de organisatie nadeel (juridisch.) In dit onderzoek zullen bestaande risico-benaderingen aan bod komen en beoordeeld worden op basis van de behoefte die zich bevindt binnen de organisatie.

### 1.2.1 Onderzoeksvraag

De onderzoeksvraag van dit onderzoek luidt als volgt:

*“Op welke elementen van het risicomanagementsysteem en de structuur van de organisatie dient de gemeente Randstad hun risicomanagementsysteem te verbeteren om de huidige financiële uitdaging te beheersen?”*

### 1.2.2 Theoretisch onderzoek

Het theoretische onderzoek beschrijft het ontwerp van een prototype risicomanagement systeem. Een theoretische basis staat aan de oorsprong van het uitgewerkte scenario. Interviews met andere gemeenten geven inzicht in het reilen en zeilen van vergelijkbare organisaties. Verschillende risicobenaderingen komen aan bod. De relevantie van deze benaderingen, tot de organisatie, wordt uiteen gezet.

### 1.2.3 Praktijkonderzoek

Het praktijkonderzoek richt zich op de kenmerken van een risicomanagement systeem voor een gemeente met meer dan 300.000 inwoners.

De doelstelling van dit onderzoek is om de volgende producten op te leveren:

1. Een analyse van de huidige situatie (beschrijvend empirisch model, beschrijvend conceptueel model)
2. Een omschrijving van de gewenste situatie (voorschrijvend conceptueel model)
3. Een validatie van het voorschrijvend conceptueel model door middel van een focusgroup (zie paragraaf 1.3; Methodologie voor meer informatie).
4. Aanbevelingen voor de implementatie van het voorschrijvend conceptueel model

## 1.3 Methodologie

De bronvermelding en opzet van dit rapport geschiedt volgens de richtlijnen van Braas waarin, voor literatuurverwijzing opgenomen, de APA methode (Auteur, jaartal).

De methodologie die gehanteerd wordt, is gebaseerd op de methodologie die dr. M.B.M van der Ven gebruikte in zijn proefschrift “ A group decision support system for transfer pricing in the pharmaceutical industry” (van der Ven, 1989). Deze methodologie baseert zich op het opstellen van een viertal modellen (zie tabel 1.1) en wordt de Delftse variant genoemd. Ook is gebruik gemaakt van eerdere scripties die middels de Delftse variant zijn geschreven.

|  |  |
| --- | --- |
| **Model** | **Uitleg** |
| (1)Beschrijvend empirisch | Het beschrijven van de bestaande situatie binnen de gemeente Randstad (praktijk) |
| (2)Beschrijvend conceptueel | Het omschrijven van de bestaande situatie op een hoger abstractieniveau. Dit na een theoretische analyse  |
| (3)Voorschrijvend conceptueel | Het definiëren van de gewenste situatie |
| (4)Voorschrijvend empirisch model (Deze manier van valideren zal in dit onderzoek vervangen worden door validatie door middel van een focusgroup) | Toepassing in de praktijk en validatie van het voorschrijvend conceptueel model door middel van implementatie |

**Tabel 1.1 modellen (P. Willemstein, 2013)**

In dit onderzoek wordt er afgezien van het bouwen van het vierde model (voorschrijvend empirisch model). De validatie van de situatie van het derde model (het voorschrijvend conceptueel model), zal plaats vinden door middel van een gestructureerde focusgroup met de stakeholders en de belangrijkste eindgebruikers binnen de organisatie.

Een focusgroup is een gestructureerde discussie onder een kleine groep van belanghebbenden, begeleid door een ervaren gespreksleider. Het doel van een focusgroup is informatie te krijgen over de voorkeuren, de achterliggende reden voor deze voorkeuren en de waarden van verschillende mensen met betrekking tot een bepaald onderwerp. Alternatieven en criteria van het voorschrijvend conceptueel model worden in deze bijeenkomst ook tegen het licht gehouden. De reden om gebruik te maken van een focusgoup is om snel een beeld te krijgen van wat de opinie leaders (stakeholders) binnen de organisatie van het voorschrijvend conceptueel model vinden. Met name wanneer beperkte middelen geen ruimer onderzoek mogelijk maken. (Verhoeven, 2011, p.143-144). Een alternatief voor de focusgroup zijn (semi-) gestructureerde interviews. In overleg met de organisatie is, met name vanwege het tijdsbeslag, voor het gebruik vaan een focusgroup gekozen.

De focusgroup zal aan moeten tonen, dat als het voorschrijvend conceptueel model geïmplementeerd wordt, de problemen die voorheen aanwezig waren bij de eindgebruikers zijn verdwenen. Aken & Andriessen (2011, p.254-274) beschouwen deze manier van valideren als een goed alternatief voor validatie door middel van implementatie.

Het beschrijvend empirische model *(1)* beschrijft de huidige situatie binnen de gemeente Randstad aan de hand van intern onderzoek.

Het beschrijvend conceptueel model *(2)* is een analyse van de bestaande situatie zoals beschreven bij het beschrijvend empirisch model, op een hoger abstractieniveau. Er wordt “*veralgemeniseerd”.* In het beschrijvend conceptueel model (en in combinatie met paragraaf 1.1.1 en paragraaf 5.2) wordt er een conclusie getrokken over het volgende:

* Er wordt aan de hand van een aantal criteria bepaald waarom het beschrijvende empirische model als problematisch wordt beschouwd.
* Een diagnose toont de oorzaak/gebreken aan die leiden tot deze problematische situatie.

Het voorschrijvend conceptueel model *(3)* geeft op een hoger abstractieniveau aan hoe de bestaande situatie kan worden verbeterd tot de gewenste situatie. Dit gebeurt aan de hand van het beschrijvend conceptueel model *(2)* en studie van literatuur op het gebied van het openbaar bestuur, risicomanagement en cultuurverandering. Ook wordt de situatie binnen andere gemeenten meegenomen bij het opbouwen van dit model: denk aan de best practice bij andere gemeenten.

Gebaseerd op de in hoofdstuk 2,3 en 4 behandelde literatuur en de in deze hoofdstukken getrokken conclusies, wordt er op het gebied van het proces een keuze gemaakt voor de het beste alternatief. Dit alternatief zal voldoen aan de vastgestelde selectiecriteria.

De keuze wordt gemaakt uit vier alternatieven:

1. Enterprise Risk Management Framework (COSO ERM)
2. ISO31000
3. Risman
4. Een aantal minimaal vereiste processtappen

Deze benaderingen zijn gekozen omdat zij als internationale standaarden worden gezien op het gebied van risicomanagement (Risicokennisbank. sd & International Standards Organisation (*2009.)*

Criteria waarmee alle componenten van het voorschrijvend conceptueel model rekening mee houden zijn:

* Tijd die nodig is voor de implementatie
* Kosten
* Geschiktheid voor de organisatie & verschillende organisatieonderdelen
* Wet en regelgeving

De onderlinge relatie van de hiervoor besproken modellen wordt weergegeven in figuur 1.2. Het in stippenlijnen omhulde model is model nummer vier. Dit is het model wat niet opgesteld zal worden.

****

**Figuur 1.2 Onderlinge verhoudingen modellen**

## 1.4Leeswijzer

In hoofdstuk 1 is een inleiding gegeven over het onderwerp risicomanagement en de ontwikkelingen waar openbaar bestuur mee te maken heeft. Vervolgens is de methodologie en de opzet van dit onderzoek beschreven.

Omdat het onderzoek zich richt op risicomanagement binnen gemeenten wordt u als lezer voorzien van de benodigde theoretische achtergrond over dit onderwerp. Hoofdstuk 2 begint met een uitleg over de publieke sector en openbaar bestuur. Hoofdstuk 3 beschrijft de theorie over risicomanagement en de informatiebehoefte bij een integraal risicomanagement systeem. In hoofdstuk 4 wordt er aandacht besteed aan cultuurverandering. In hoofdstuk 5 komt de gemeente Randstad aan bod en wordt de huidige situatie beschreven. Hoofdstuk 6 beschrijft het voorschrijvend conceptueel model (de ideale situatie). In hoofdstuk 7 zal de validatie van het voorschrijvend conceptueel model door middel van een focusgroup worden beschreven. Tot slot zal hoofdstuk 8 bestaan uit een advies welke gebaseerd is op het voorschrijvend conceptueel model en de validatie hiervan in hoofdstuk 7.

# Hoofdstuk 2: De publieke sector

Hoofdstuk 2 schetst een beeld van de sector waar dit onderzoek plaats vindt: de publieke sector. Het hoofdstuk richt zich op het openbaar bestuur en op de relevante wet en regelgeving omtrent risicomanagement.

## 2.1 Openbaar bestuur

Het openbaar bestuur is te definiëren als ‘het geheel van organisaties, processen en structuren waarbinnen voor de maatschappij bindende beslissingen worden genomen.’( politieacademie, sd ) Tot het openbaar bestuur horen bijvoorbeeld:

* Provincies
* Gemeentes
* Het Rijk
* Waterschappen

Om verschillende redenen staat het openbaar bestuur in Nederland steeds meer in de schijnwerpers. Eén van de redenen daarvoor is het belang van effectief bestuur voor het realiseren van maatschappelijke doelstellingen met publiekelijk geld. Het ministerie van financiën geeft in hun handleiding dan ook de volgende definitie van effectief openbaar bestuur:

“*Het waarborgen van de onderlinge samenhang van sturen, beheersen en toezicht houden van een (overheids)organisatie, gericht op een efficiënte en effectieve realisatie van beleidsdoelstellingen, alsmede het daarover op een open wijze communiceren en verantwoording afleggen aan belanghebbenden.”*

Het bestuur is dus verantwoordelijk voor de realisatie van doelstellingen maar ook voor een heldere verantwoording tegenover stakeholders, maatschappelijke partners en burgers.

Een viertal processen zijn om dit, vanuit bestuurlijk oogpunt, te realiseren van groot belang:

* Sturen
* Beheersen
* Toezicht
* Verantwoorden

Deloitte (2009) heeft, in de door hun opgestelde risicomanagement handleiding, het volgende figuur opgenomen om deze rollen en processen te plaatsen en te verduidelijken.

 **Figuur 2.2.1 Dimensies governance (Deloitte, 2009)**

*Conclusie*

Zoals valt af te lezen in figuur 2.2.1 valt risicomanagement onder één van de vier taken die het openbaar bestuur heeft: beheersen. Het aspect beheersen is een taak waar de basis ligt voor het uitvoeren van de andere drie hoofdtaken: toezicht houden, verantwoorden en sturen.

## 2.2 Financiering

Gemeentes hebben verschillende soorten inkomstbronnen, zo verwerven ze zelf inkomsten door bijvoorbeeld het innen van gemeentelijke belastingen. Verder verwerven ze inkomsten via het gemeentefonds. Het gemeentefonds is een fonds uit de rijksbegroting dat wordt gevuld met belastinggeld. De verdeling van het gemeentefonds hangt af van meer dan 60 maatstaven. Een aantal hiervan zijn (Rijksoverheid, sd):

* Het aantal inwoners
* Het aantal jongeren
* De oppervlakte van de gemeente

Verder kan een gemeente ook inkomsten verkrijgen door het uitvoeren van bedrijfsmatige activiteiten. Zoals bijvoorbeeld de uitgiften van paspoorten en de leges op begraafplaatsen.

## 2.3 Wet en regelgeving

In deze paragraaf wordt aandacht besteed aan de wet en regelgeving binnen het openbaar bestuur met betrekking tot risicomanagement.

### Weerstandsvermogen

Vanaf begrotingsjaar 2004 dienen de regels van ‘het besluit begroting en verantwoording 2004 BBV’ te worden gevolgd. Het BBV schrijft voor dat gemeenten een paragraaf weerstandsvermogen dienen op te nemen in de jaarstukken. De paragraaf weerstandsvermogen geeft inzicht in de verbanden tussen de risico’s die de organisatie loopt en de financiële buffer die men hier voor heeft opgesteld. In artikel 11 BBV worden de volgende elementen verplicht gesteld (BBV, 2004):

1. Het weerstandsvermogen bestaat uit de relatie tussen:
a. de weerstandscapaciteit, zijnde de middelen waarover de gemeente beschikt om niet begrote kosten te kunnen dekken;
b. alle risico's waarvoor geen maatregelen zijn getroffen en die van materiële betekenis
kunnen zijn in relatie tot de financiële positie.
2. De paragraaf betreffende het weerstandsvermogen bevat ten minste:
a. een inventarisatie van de weerstandscapaciteit;
b. een inventarisatie van de risico’s;
c. het beleid omtrent de weerstandscapaciteit en de risico’s.

*Dit betekent dat:*

De wet en regelgeving stelt geen concrete eisen aan risicomanagement binnen gemeenten. Wel geeft het richtlijnen. De BBV geeft met het verplichten van de paragraaf weerstandsvermogen aan dat er risicobeleid moet zijn, men stelt echter geen eisen/richtlijnen aan dit risicobeleid. Het weerstandsvermogen zou, in mijn ogen, het slot moeten zijn van een integraal risicomanagementsysteem. Het zou niet alleen een beeld moeten geven van de aanwezige risico’s maar ook van het risicomanagement/risicobeleid binnen de organisatie.

## 2.4 conclusie

In hoofdstuk twee zijn een aantal onderwerpen aan bod gekomen die betrekking hebben op het openbaar bestuur en wet en regelgeving. Het geeft antwoord op de vraag waarom een gemeente zich bezig zou moeten houden met integraal risicomanagement en hoe een gemeente laat zien dat men bezig is met risicomanagement. Het antwoord op de ‘*waarom*’ vraag is als volgt samen te vatten: Een gemeente is het aan haar stakeholders verplicht om in control te zijn op zijn risico’s omdat het geld, waarmee de doelstellingen behaald dienen te worden, geld van de gemeenschap is. Met dit geld kunnen geen onverantwoorde risico’s worden genomen. De vraag hoe een gemeente laat zien dat zij bezig is met risicomanagement is te beantwoorden met het antwoord: de paragraaf weerstandsvermogen. Deze wordt opgenomen in de begroting en verantwoording. Kanttekening hierbij is dat in de verplichting van de BBV geen inhoudelijke detaileisen worden gesteld aan het risicomanagement. De gemeente zal hier derhalve zelf invulling aan dienen te geven.

# Hoofdstuk 3: Risicomanagement

Het beschikken over een integraal risicomanagement systeem zorgt er voor dat er binnen de organisatie sprake is van een betere interne beheersing. Het levert informatie op om ‘in control’ te zijn op de brede variatie aan risico’s die de organisatie loopt. In dit hoofdstuk wordt het begrip risicomanagement uitgelegd. Ook worden er verschillende benaderingen geïntroduceerd die hulp bieden bij het risicomanagementproces.

## 3.1 Begrippen risicomanagement systeem

### 3.1.1 Definitie van risico

Verschillende definities van het woord risico doen in de literatuur de ronde. Aan de hand van een tweetal veelgebruikte benaderingen bepalen we een definitie voor de rest van dit onderzoek.

COSO ERM (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004) koppelt, net als ISO 31000, risico’s aan het bedreigen van doelstellingen. COSO definieert het begrip risico als volgt: *“ Het mogelijk voordoen van een situatie die een negatieve invloed heeft op het behalen van de doelstellingen”.*

*“ Risico is het effect van onzekerheid op het behalen van doelstellingen*” is de definitie die ISO 31000 hanteert. (International Standards Organisation, 2009).

Uit deze verschillende definities is te concluderen dat een risico altijd gekoppeld is aan het wel of niet behalen van een doelstelling.

### 3.1.2 Definitie van risicomanagement

De definitie van integraal management is volgens Buurma en Jacobs (2007):

“ *Integraal management in de publieke sector is inspirerend en resultaatgericht leiderschap met als kenmerken:*

|  |  |
| --- | --- |
| *-* | *Het zodanig motiveren van medewerkers en actoren in de samenleving, dat zij optimaal willen bijdragen aan de resultaten van de organisatie;* |
| *-* | *Het integreren van het sturen op output, gericht op effecten in de samenleving, met het beheer van productiemiddelen;* |
| *-* | *Het delegeren van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden tot zo laag mogelijk in de organisatie;* |
| *-* | *Het elkaar aanspreken op het nakomen van management­afspraken in het kader van politieke ambities en de organisatiestrategie.”* We spreken over de definitie van integraal management omdat integraal risicomanagement niets anders is dan integraal management gekoppeld aan het onderwerp risico.De in de vorige paragraaf (3.1.1) besproken bronnen hebben het begrip risicomanagement als volgt gedefinieerd: |

COSO ERM (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004): “Ondernemingsrisicomanagement is een proces dat bewerkstelligd wordt door het bestuur van de onderneming, het management en ander personeel en wordt toegepast bij het formuleren van de strategie en binnen de gehele onderneming, ontworpen om potentiële gebeurtenissen die invloed kunnen hebben op de onderneming te identificeren en om risico’s te beheren zodat deze binnen de risicoacceptatiegraad vallen, om een redelijke zekerheid te bieden ten aanzien van het behalen van de ondernemingsdoelstellingen.”

ISO 31000 (International Standards Organisation, 2009)hanteert de volgende definitie: “ Een pakket van activiteiten die voor sturing en beheersing zorgt op het gebied van risico’s”.

Conclusie

In dit onderzoek wordt de definitie van COSO vanaf dit moment gehandhaafd bij het begrip risicomanagement. Dit omdat deze inzicht geeft in de plek binnen de organisatie waar risicomanagement plaats dient te vinden: door de gehele organisatie. In de komende paragrafen wordt duidelijk waarom dit zo belangrijk is.

## 3.2 Risicomanagementbenaderingen

In de vorige paragraaf is de definitie van risico en risicomanagement gegeven. In de komende paragraaf worden een aantal benaderingen gegeven die een handvat bieden aan het implementeren van integraal risicomanagement binnen een organisatie. Het spitst zich voornamelijk toe op het primaire proces van het risicomanagement. In paragraaf 1.3 is aangegeven waarom we deze benaderingen hebben gekozen: “*zij gelden als internationale standaarden worden gezien op het gebied van risicomanagement (Risicokennisbank. Sd &* International Standards Organisation (*2009.)”*

*Leeswijzer*

In paragraaf 3.2.1, 3.2.2 en 3.2.3 worden verschillende en veelgebruikte risicomanagementbenaderingen besproken. Principes, begrippen en processen komen hier aan bod. In de conclusie in paragraaf 3. worden de verschillende benaderingen tegen elkaar afgezet en wordt er gekozen uit de alternatieven zoals deze gegeven zijn in paragraaf 1.3.

### 3.2.1 Enterprise Risk Management Framework (COSO ERM)

Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) is een organisatie bestaande uit vijf organisaties uit de private sector die zicht richt op het ontwikkelen van kaders voor de volgende gebieden(COSO):

* Risicomanagement
* Interne controle
* Fraudebestrijding

In 2004 ontwikkelde (en publiceerde) men het Enterprise Risk Management Framework. COSO onderscheid de volgende componenten als het gaat om integraal risicomanagement (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004):

* *Interne omgeving*
* *Formuleren van doelstellingen*
* *Identificeren van gebeurtenissen*
* *Risicobeoordeling*
* *Reactie op risico*
* *Beheersingsactiviteiten*
* *Informatie en communicatie*
* *bewaking*

COSO koppelt deze componenten aan de doelstellingen van de organisatie, deze zijn onder te verdelen in vier categorieën: strategisch, operationeel, rapportage en compliance. Deze koppelingen/verbindingen zijn weergegeven in de ‘*COSO kubus’.* Aan de rechterzijde van deze kubus zijn de verschillende niveaus binnen een organisatie weergegeven.



**Figuur 3.2.1 *‘COSO kubus’, Enterprise Risk Management Framework (COSO ERM)***

COSO benadrukt verder nog het belang van het benoemen van de rollen en verantwoordelijkheden binnen een organisatie: “*De algemeen directeur is eindverantwoordelijk. De top van de organisatie moet de filosofie van het ondernemingsrisicomanagement steunen, de naleving van de risicoacceptatiegraad promoten en risico’s beheren binnen de eigen verantwoordelijkheidsgebieden, hierbij rekening houdend met de risicotolerantie.”*

### 3.2.2 ISO31000

ISO staat voor International Organization for Standardization en is werelds grootste ontwikkelaar van wereldwijde standaarden. Opgericht in 1947 heeft men heden ten dage al meer dan 19500 standaarden gepubliceerd. ISO richt zich op standaarden voor technologie en zaken. In 2009 bracht ISO ‘*Risk management and guidelines*’ uit. In deze publicatie omschrijft men de techniek van integraal risicomanagement. Men noemt deze standaard: ISO 31000. (ISO, 2012)

ISO zelf heeft de volgende richtlijnen bepaald( Deloitte, 2009):

1. Richtlijnen voor implementatie (ISO Guide 73)
2. Termen en definities (ISO 31000)
3. Methoden voor risicobeoordeling (IEC 31010)

De doelstellingen die te koppelen zijn aan deze richtlijnen zijn de volgende:

1. ”*Het bieden van een normenkader voor de implementatie van risicomanagement.”*
2. ”*Het creëren van een ‘kapstok’ voor sectorspecifieke ISO-normen.”*

De ISO richtlijnen zijn voor een specifieke organisatie uit te werken in drie onderdelen (Marle & Haisma, 2009):

1. Principes voor risicomanagement
2. Raamwerk voor risicomanagement
3. Risicomanagementproces

In figuur 3.2.2 wordt de samenhang van deze drie onderdelen en de kernbegrippen weergegeven:

**Figuur 3.2.2 Principes en samenhang begrippen ISO31000**

ISO 31000 hanteert 11 basisprincipes die leidend zijn, het niet voldoen aan deze principes zou leiden tot inefficiënt en ineffectief risicomanagement (Schouten, 2010):

* Risicomanagement creëert waarde
* Het is een integraal onderdeel van de bedrijfsprocessen
* Het is onderdeel van de besluitvorming
* Het richt zich expliciet op onzekerheden
* Het is systematisch, gestructureerd en tijdig
* Het is gebaseerd op de best beschikbare informatie
* Het is maatwerk
* Het houdt rekening met menselijke en culturele omstandigheden
* Het is transparant en overal aanwezig

**Figuur 3.2.3**  Classificatie langs 2 lijnen ISO31000

* Het is dynamisch, interactief, reageert op verandering
* Faciliteert continu verbetering en versterking van de organisatie

Het risicomanagement raamwerk wordt vanuit twee richtingen ingestoken (Deloitte, 2009):

1. Op welke stappen van het risicomanagementproces hebben ze betrekking?
2. Beoordeling van de betrokken parameters (benodigde middelen en expertise, de mate van zekerheid en exactheid van de uitkomsten en de geschiktheid voor complexe risicosituaties.)

Op deze manier wordt een handige handleiding gecreëerd om een weg te vinden in de vele methoden en technieken die bestaan binnen het gebied van risicomanagement.

Het proces van risicomanagement bestaat uit een aantal stappen/fasen die zijn weergegeven in figuur 3.2.4. Deze stappen bieden houvast voor een organisatie bij het uitvoeren van risicomanagement.



**Figuur 3.2.4 Procesrisicomanagement ISO31000**

### 3.2.3 RISMAN-methode

De RISMAN-methode is een manier om een risicoanalyse uit te voeren die voorafgaat aan een proces. De methode bestaat uit een viertal stappen die in figuur 3.2.5 schematisch zijn weergegeven (RISMAN).

Stap 1: Vaststellen doel: het inrichten van de risicoanalyse aan de hand van een aantal vragen.

Stap 2: In kaart brengen risico’s: vanuit verschillende invalshoeken naar de casus/organisatie kijken waardoor er een zo compleet mogelijke identificatie van risico’s tot stand komt.

Stap 3: Vaststellen belangrijke risico’s: het beoordelen van de risico’s. Dit kan kwantitatief of kwalitatief.

Stap 4: In kaart brengen beheersmaatregelen: de in stap 3 vastgelegde risico’s definiëren en hier voor beheersmaatregelen treffen. Ook dient men in stap 4 het effect van de gekozen beheersmaatregelen te meten. **3.2.5 Proces Risman**

## 3.3 Conclusie

Binnen de verschillende benaderingen van risicomanagement zijn veel overeenkomsten te vinden. Echter zijn er ook een aantal verschillen te ontdekken. Aan de hand van deze verschillen zal er een keuze worden gemaakt voor een benadering die als norm zal dienen voor de rest van dit onderzoek.

De belangrijkste verschillen die opvallen bij het vergelijken van de verschillende risicomanagement benaderingen zijn:

* De implementatie van de betreffende benadering. COSO biedt geen handvatten voor implementatie, RISMAN deels en ISO 31000 biedt ze wel.
* Verder schenkt, in tegenstelling tot RISMAN en COSO, ISO 31000 veel aandacht aan principes en begrippen.

In de handleiding voor risicomanagement van Deloitte (Deloitte, 2009) geeft men aan dat de juiste cultuur een belangrijk aspect is binnen risicomanagement. Ook ISO geeft aan dat hun risicomanagementbenadering alleen slaagt als de juiste cultuur aanwezig is binnen de organisatie. Hieruit trekken we de conclusie dat een risicomanagementsysteem maatwerk is en aan moet sluiten op de werknemers en de cultuur binnen de desbetreffende organisatie. Een voorkeur voor één van de in dit hoofdstuk beschreven benaderingen kunnen we dan ook niet geven.

Naar aanleiding van dit is ervoor gekozen om een analyse te maken uit de verschillende benaderingen en is het volgende geconcludeerd:

Het risicomanagementproces kent een aantal minimaal vereiste processtappen:

* + - Inventarisatie
		- Beheersing
		- Monitoring, evaluatie en feedback

Er wordt gekozen voor alternatief 4 uit paragraaf 1.3.

# Hoofdstuk 4: Cultuurverandering

Tijdens het literatuuronderzoek dat heeft plaatsgevonden ten behoeve van de voorgaande hoofdstukken is naar voren gekomen dat de juiste cultuur als doorslaggevende factor wordt gezien voor het succes van integraal risicomanagement (Deloitte 2009, International standards Organisation, 2009). Dit hoofdstuk gaat dan ook in op het onderwerp cultuurverandering; hoe kom je binnen een organisatie tot de gewenste cultuur.

## 4.1 Definitie

Schein onderscheidt in zijn boek ‘de bedrijfscultuur als ziel van de onderneming, 2000’ drie verschillende niveaus van cultuur (weergegeven in figuur 4.1.1).

Artefacten

* Zichtbare organisatiestructuren en processen

Beleden waarden

* Strategieën, doelstellingen en filosofieën

Onderliggende basisveronderstellingen

* Onbewuste als vanzelfsprekend aangenomen overtuigingen van percepties, gedachtes en gevoelens

**Figuur 4.1.1 Cultuurniveaus**

Het laatste niveau is moeilijk te onderzoeken, te bepalen en daardoor ook moeilijk te veranderen. Het is een niveau dat vanuit psychologisch oogpunt onderzocht moet worden.

*Tussenconclusie*

Wegens de complexiteit en de verschillende niveaus die gehanteerd worden binnen het begrip organisatiecultuur wordt vanaf nu de volgende definitie gehanteerd:

*‘De mate waarin werknemers uit zichzelf risicogericht te werk gaan, zonder dat daar tot toe verplicht wordt en/of op gestuurd wordt.’*

 De definitie is scherp, relevant en toegespitst op het onderwerp risicomanagement.

## 4.2 Organisatieverandering

In deze paragraaf zullen een aantal praktische handvaten worden beschreven welke tot een verandering van de organisatiecultuur zouden moeten leiden. De conclusie zal bestaan uit de, binnen de randwaarden van de organisatie, best toepasbare en praktische aanpak.

Boonstra schrijft in 2010 in zijn boek ‘Leiders in cultuurverandering’ over 5 aanpakken om tot een cultuurverandering te komen. In tabel 4.2.1 zijn deze af te lezen.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Machtsaanpak | Planmatige aanpak | Onderhandelingsaanpak | Stapsgewijze aanpak | Interactieve aanpak |
| Doorduwen | Doorpakken | Onderhandelen | Ontwikkelen | Ontdekken |
| Sturing door top | Initiatief bij top | Meer partijen | Participatief | Interactief |
| Doelgericht | Doelgericht | Resultaatgericht | Probleemgericht | Toekomstgericht |
| Legitieme macht | Expertmacht | Positiemacht | Indirecte macht | Verbeeldingskracht |
| Inbreng controllers | Inbreng adviseurs | Inbreng partijen | Inbreng medewerkers | Samen optrekken |
| Macht dwang | Rationeel-empirisch | Onderhandeling | Normatief-reëducatief | Dialoog en conflict |
| Geen participatie | Weinig participatie | Politiek proces | Veel participatie | Veel interacties |

**Tabel 4.2.1 Vijf veranderingsaanpakken (Leiders in cultuurverandering, Boonstra, 2010)**

Wat opvalt is dat er een verschuiving van links naar rechts plaatst vindt in de participatie van de medewerkers. De machtsaanpak is een typische top-down benadering en de interactieve aanpak betrekt juist heel erg de medewerkers van het primaire proces; de bottom-up benadering.

Verder worden er 6 basisprincipes beschreven die van belang zijn bij een cultuurverandering:

1. Energie voor verandering genereren
2. Toekomst verbeelden en visie formuleren
3. Verbondenheid creëren en interacties stimuleren
4. Klant centraal zetten en bedrijfsprocessen vereenvoudigen
5. Vernieuwingen van bovenaf en van onderaf creëren
6. Spelen met richting, rust en ruimte

In het boek *’leiderschap bij verandering, 2010’* spreekt Kotter over 8 succesfactoren welke doorslaggevend zijn voor het laten slagen van een cultuurverandering:

1. Mobiliseren van energie
2. Bemensing en beweging
3. Visie en strategie
4. Communiceer en creëer zekerheid
5. Creëer de juiste randvoorwaarden
6. Creëer korte termijn successen
7. Bewaken
8. Borgen

## 4.4 Conclusie

Uit de informatie die uit dit onderzoek is gekomen zijn er een aantal stappen en/of principes die eigenlijk in geen enkel lijstje en/of benadering ontbreken. Als je de principes afzet tegen de in tabel 4.2.1 beschreven aanpakken, kunnen de volgende conclusies getrokken worden:

* In de principes van Schein en Kotter wordt gesproken over bemensing, beweging en het genereren van energie. Deze principes sluiten aan op het idee van een interactieve aanpak (zie tabel 4.2.1). Er wordt echter ook gesproken over het formuleren van een visie en het creëren van de juiste randvoorwaarden. Om deze principes te bewerkstelligen is er actie bij het management van de organisatie nodig. We kiezen dan ook voor de volgende benadering om tot de gewenste cultuur te komen:
	+ Een bottom-up benadering waarbij vanuit het primaire proces de benodigde cultuur gestimuleerd wordt binnen de organisatie. Het management van de organisatie zorgt voor de juiste randvoorwaarden, benadrukt de urgentie en geeft het primaire proces de ruimte om de doelstelling, het komen tot de juiste cultuur, te bewerkstelligen.

# Hoofdstuk 5: Risicomanagement binnen gemeente Randstad (probleemschets)

De hoofdstukken 2,3 en 4 hebben een theoretisch beeld gegeven van de onderwerpen en de problematiek die in dit onderzoek terugkomen. Aan de hand van het beschrijvend empirisch model en het beschrijvend conceptueel model wordt de organisatie in dit hoofdstuk beschreven.

*Leeswijzer*

Paragraaf één zal een algemene uitleg geven over de organisatie: gemeente Randstad. In deze paragraaf zullen het primaire proces en de organisatiestructuur aan bod komen. In paragraaf 5.2 zal de aanleiding en de besluitvorming die geleid heeft tot dit onderzoek worden weergegeven. In paragraaf 5.3 wordt het beschrijvend empirisch model weergegeven. Vervolgens zal in paragraaf 5.4 het beschrijvend conceptueel model, gebaseerd op het beschrijvend empirisch model, worden weergegeven.

## 5.1 Gemeente Randstad

Gemeente Randstad is een gemeente bestaande uit meer dan 300.000 inwoners (CBS, augustus 2013). Het is momenteel de snelst groeiende gemeente van Nederland.

### 5.1.1 Primaire proces

De belangrijkste activiteiten van deze gemeente zijn (rijksoverheid, sd):

* Houdt bij wie er in de gemeente wonen, dit gebeurt in de [gemeentelijke basisadministratie (GBA)](http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/persoonsgegevens/gemeentelijke-basisadministratie-persoonsgegevens-gba);
* Geeft officiële documenten uit, zoals een [paspoort of identiteitskaart](http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/paspoort-en-identificatie) en een [rijbewijs](http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/rijbewijs);
* Verstrekt uitkeringen aan wie niet in eigen levensonderhoud kan voorzien;
* Het verantwoordelijk zijn voor [Wet maatschappelijke ondersteuning (wmo)](http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/wet-maatschappelijke-ondersteuning-wmo);
* Is verantwoordelijk voor de [huisvesting van scholen](http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/gemeenten/vraag-en-antwoord/wie-is-verantwoordelijk-voor-de-huisvesting-van-scholen-en-aan-welke-eisen-moet-een-schoolgebouw-voldoen.html) en geeft geld uit aan leerlingen die extra begeleiding nodig hebben;
* Maakt bestemmingsplannen, hierin staat onder andere welk gebied bestemd is voor huizen, welk deel voor natuur en welk deel voor bedrijven;
* Houdt toezicht op de woningbouw en maakt daarover afspraken met [woningcorporaties](http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/woningcorporaties);
* Legt straten, wegen, voetpaden en fietsroutes aan en zorgt dat deze onderhouden worden;
* Voert de Wet milieubeheer uit: Deze regelt onder andere de gescheiden inzameling van huisvuil;
* Verstrekt subsidies, bijvoorbeeld aan een zwembad of bibliotheek;
* Zorgt dat bedrijventerreinen goed bereikbaar zijn en verstrekt vergunningen voor markten.

### 5.1.2 Organisatiestructuur

Op 1 januari 2013 is de volgende organisatiestructuur(figuur 1.3) in werking getreden. Aan de hand van onderstaand figuur wordt de rolverdeling binnen de gemeente Randstad duidelijk gemaakt. Hieraan gekoppeld worden ook de besluitvormingslijnen en de beleidsbepaling duidelijk gemaakt die relevant zijn binnen dit onderzoek.



**Figuur 5.1.1 Organisatiestructuur gemeente Randstad**

Burgemeester & wethouders en de Directieraad, voorgezeten door de Algemeen Directeur / Gemeentesecretaris, sturen de gemeentelijke organisatie aan. De gemeentelijke organisatie bestaat uit vier eenheden:

1. Bestuurs- en Concernstaf (BCS)
2. Ontwikkelorganisatie (rood)
3. Uitvoeringsorganisaties (licht geel)
4. Interne bedrijven (geel).

De besluitvorming op het gebied van de bedrijfsvoering (waaronder risicomanagement) geschiedt via de directie bedrijfsvoering. Deze is bemand door de concernmanagers van Finance & Control, Intern Proces Management, Human resource management (allen onderdeel van de BCS) en Interne Bedrijven. Deze worden aangevuld met de gemeentesecretaris en de algemeen directeur.

De rollen die bij dit onderzoek van belang zijn, zijn de volgende:

* Directie bedrijfsvoering (besluitvorming).
* BCS (als beleidsbepaler en opdrachtgever van dit onderzoek).
* Programma bedrijfsvoering (hierin bevinden zich verbeteringsprojecten die door de directie bedrijfsvoering als essentieel worden beschouwd om een (inhaal)slag te slaan op het gebied van de bedrijfsvoering).
* Programmamanager bedrijfsvoering (als gedelegeerd opdrachtgever van dit onderzoek).
* Managementteams van alle organisatieonderdelen (als verantwoordelijken voor risicomanagement binnen hun organisatieonderdeel).
* Business controllers van alle organisatieonderdelen (als adviseur en lid van de hierboven genoemde managementteams).

Verder is in dit onderzoek de verhouding tussen de BCS en de uitvoerende organisatie van groot belang. De BCS is kader stellend voor de uitvoerende organisaties, de IRM-er (directeur organisatieonderdeel) is zelf verantwoordelijk voor de prestaties van zijn betreffende organisatieonderdeel. Dit houdt in dat de BCS (waarvan uit dit onderzoek plaats vindt) geen verplichtingen op kan leggen aan de organisatieonderdelen, er mogen alleen kaders gesteld worden.

## 5.2 Besluitvorming die geleid heeft tot dit onderzoek

*Introductie*

*Voor de helderheid en leesbaarheid van het stuk wordt nu de aanleiding van het onderzoek herhaald. In hoofdstuk 1 was deze informatie eerder te lezen.*

In de Directie bedrijfsvoering staat al jaren het ‘project’ risicomanagement op de agenda zonder dat men daadwerkelijk weet waar men naar op zoek is. Na de reorganisatie die lopende 2012 plaats vond richtte de gemeente Randstad het programma ‘bedrijfsvoering’ op. In dit programma werd ook het onderzoek naar risicomanagement opgenomen.

De directie gaf aan niet het idee te hebben volledig ‘in control’ te zijn aangaande de risico’s. Vragen als “*Hoe komen wij nou daadwerkelijk tot de bepaling van een adequaat niveau van ons weerstandvermogen en wat doen we er vervolgens mee?”* en “*Waarom hebben wij geen zicht op wat er binnen al onze organisatieonderdelen gebeurd op het gebied van risicomanagement, en waarom zijn wij dan wel verantwoordelijk voor het weerstandsvermogen?”,* geven aan dat er onduidelijkheid en onrust heerst. Ook werd er in deze besprekingen duidelijk aangegeven dat er een gevoel is dat er kansen (lees; besparingen, risico’s die voorkomen hadden kunnen worden) gemist werden en worden. Het feit dat er door sommige organisatieonderdelen jaren achter elkaar exact dezelfde risico’s werden aangeleverd voor het vaststellen van het weerstandsvermogen roept ook vragen op bij de directie. Ook geeft de directie aan dat er in sommige gevallen sprake was van crisismanagement in plaats van risicomanagement.

In combinatie met de factoren waarmee de gehele sector mee te maken heeft (zie hoofdstuk één en twee) is de problematiek als volgt geformuleerd:

“Het beleid van alle afzonderlijke organisatieonderdelen op het gebied van risicomanagement is niet duidelijk bij de beleidsbepalers van de gemeente Randstad. Deze onduidelijkheid geeft een gevoel van onrust, onbeheersbaarheid en het niet in control zijn op het gebied van allerlei soorten risico’s en risicomanagement. De interne beheersing ontbreekt.”

Deze problematiek zal de input vormen voor het beschrijvend empirisch model.

## 5.3 Beschrijvend empirisch model

Dit hoofdstuk geeft antwoord op de volgende praktijkvraag :

“*Wat is de huidige situatie van de gemeente Randstad op het gebied van risicomanagement”?*

Om voorgaande vraag te kunnen beantwoorden hanteren we de in hoofdstuk 2, 3 en 4 vergaarde informatie. Uit deze informatie kunnen we concluderen dat de volgende aspecten van belang zijn bij het creëren van een goed functionerend integraal risicomanagement systeem. Vanaf dit moment noemen wij deze aspecten *modelcomponenten.*

1. Wet en regelgeving

* 1. Risicomanagementproces
		+ Inventarisatie
		+ Beheersing
		+ Monitoring, evaluatie en feedback
	2. Gebruik van ICT-ondersteuning
	3. Organisatiecultuur

In alle drie de modellen, beschrijvend empirisch model, beschrijvend conceptueel model en voorschrijvend conceptueel model, zullen deze modelcomponenten aan de basis staan van het opstellen van het model. In hoofdstuk één zijn deze modellen aan bod gekomen.

Deze modelcomponenten geven ook antwoord op de hoofdvraag welke is geformuleerd in hoofdstuk 1:

*“Op welke elementen van het risicomanagementsysteem en de structuur van de organisatie dient de gemeente Randstad hun risicomanagementsysteem te verbeteren om de huidige financiële uitdaging te beheersen?”*

Aan de hand van een vragenlijst (bijlage 1) en semigestructureerde interviews (bijlage 2) geeft deze paragraaf een beeld van de huidige situatie binnen de gemeente Randstad.

*“Een semigestructureerd interview is een interview waarbij een vooraf bepaalde set vragen voor alle respondenten in exact dezelfde volgorde wordt gesteld. Daarnaast wordt er naast de strakke volgorde wel ruimte geboden aan de geïnterviewde voor andere inzichten en aanvullingen.* “(Brinkman, *2008).*

**Het onderzoek heeft zich gericht op de in paragraaf 5.1 besproken organisatieonderdelen.

Modelcomponenten:

*Component 1.Wet en regelgeving*

In het kader van wet en regelgeving dient de gemeente Randstad zich te houden aan het opnemen van de paragraaf weerstandsvermogen in de begroting (in hoofdstuk 2 wordt besproken waaruit deze paragraaf moet bestaan). In tabel 5.3.1 worden deze eisen weergegeven en er wordt aangegeven of deze voorkomen in de paragraaf weerstandsvermogen 2014 van de gemeente Randstad.

Nader onderzoek naar het weerstandsvermogen levert de volgende aanvullende informatie op:

* De inventarisatie van het weerstandsvermogen geschiedt via de business controllers van de verschillende organisatieonderdelen.

* Zoals onder het aspect *monitoren* wordt aangegeven zijn er grote vraagtekens bij de betrouwbaarheid van de aangeleverde stukken.
* Het opvragen van de informatie geschiedt via een standaard format (Excel spreadsheet.)
* Er is nog nooit een claim gelegd op het weerstandsvermogen. Organisatieonderdelen zijn in het verleden altijd in staat geweest om opgetreden risico’s binnen de eigen begroting op te vangen.
* Bij vrijwel geen enkel organisatieonderdeel ervaart men het aanleveren van de informatie voor het weerstandsvermogen als onderdeel van het risicomanagement.

*Component 2: Risicomanagementproces*

Het risicomanagementproces is geïnventariseerd door middel van een vragenlijst en semigestructureerde interviews welke zijn afgenomen bij enkele business controllers van de verschillende organisatieonderdelen. In *bijlage 2* is een overzicht van de uitkomsten van deze inventarisatie te vinden.

*Inventarisatie*

Aan de hand van de volgende aspecten wordt de huidige situatie binnen de gemeente Randstad op het gebied van inventarisatie geschetst:

* Bepalen van doelstellingen:
	+ In de huidige situatie zijn bij de meeste organisatieonderdelen de doelstellingen bepaald en aangenomen
* Bepalen van risicobereidheid
	+ De risicobereidheid is niet bij elk organisatieonderdeel bepaald
* Kaders
	+ In de huidige situatie zijn de kaders (lees; geld, tijd en kwaliteit) niet bij elk organisatieonderdeel bepaald

*Beheersing*

In dit onderzoek wordt ook het begrip beheersingsmaatregelen in twee onderdelen opgesplitst. Er zal gekeken worden of de beheersingsmaatregelen bepaald zijn en of er duidelijk is afgesproken bij wie de verantwoordelijkheid van deze beheersingsmaatregelen ligt. Dit is van belang om de beheersingsmaatregelen ook daadwerkelijk kracht bij te zetten.

Binnen de gemeente Randstad hebben vrijwel alle organisatieonderdelen beheersingsmaatregelen bepaald. Ook de verantwoordelijkheid van deze beheersingsmaatregelen is bij de meeste organisatieonderdelen belegd.

*Monitoring, evaluatie en feedback*

Monitoring dient plaats te vinden op alle facetten van het risicomanagementproces, op de inventarisatie, de evaluatie en op de beheersingsmaatregelen. Uit het onderzoek bleek dat het monitoren van deze processen zelden wordt meegenomen in de besluitvorming en in het risicomanagementproces. Ook evaluatie en feedback vindt incidenteel plaats.

*Component 3: Gebruik van ICT ondersteuning*

In het kader van het opstellen van het weerstandsvermogen wordt jaarlijks de vraag uitgezet naar de risico’s van alle verschillende organisatieonderdelen. Een Excel spreadsheet staat aan de basis van deze informatiestroom. Uit de vragenlijst en verdiepende interviews blijkt deze spreadsheet alleen gebruikt te worden bij de oplevering van de informatie ten behoeve van het weerstandsvermogen. De verschillende organisatieonderdelen maken in het kader van hun risico-inventarisatie gebruik van zelf opgestelde Excel spreadsheets. In tijden van de informatieoplevering ten behoeve van het weerstandsvermogen worden de eigen spreadsheets vertaald naar het spreadsheet dat gebruikt wordt voor het weerstandsvermogen.

*Component 4: Organisatiecultuur*

Binnen de gemeente Randstad blijkt dat er verschillend wordt gedacht over het fenomeen risicomanagement. Ondanks dat breed in de organisatie het belang ervan wordt erkend wordt het nogal eens als belemmerend beschouwd, staat het niet regelmatig op de agenda bij het MT en geeft men aan dat men niet altijd over voldoende kennis beschikt. Ook zijn er geen thema-teams en of netwerken met het onderwerp risicomanagement. Men geeft aan dat er collega’s aan zijn met veel kennis over risicomanagement maar weet deze niet altijd bij naam te noemen en of te vinden binnen de organisatie. Ook de kreten ‘*papieren tijger’* en *‘het belemmerd mijn werkzaamheden’* worden regelmatig gehoord.

## 5.4 Beschrijvend conceptueel model

*Component 1: Wet en regelgeving*

De paragraaf weerstandsvermogen, wat de vertaling is van het risicomanagement binnen een gemeente, is volledig en wordt op de juiste manier gepresenteerd in de jaarstukken. Een analyse van de totstandkoming laat echter zien dat dit proces niet ideaal is. De volgende problemen worden geconstateerd:

* Onduidelijkheid over wie er eigenaar is van het risico
* Onduidelijkheid over de ontwikkeling van het risico
* Aanlevering van dezelfde risico’s als voorgaande jaren
* Geen afstemming met wethouder en of eindverantwoordelijke (directeur organisatieonderdeel)

Dit leidt tot het volgende:

* Dubbel werk
* Foute kwantificering van risico’s
* Onvolledigheid van risico’s
* Onacceptabele risico’s

De paragraaf weerstandsvermogen wordt in de business ook niet gezien als trigger om risicomanagement prominent op de agenda te zetten. Het proces ziet er op dit moment als volgt uit:

Regulierwerk/projecten

Business controller

Paragraaf-verantwoordelijke bestuur staf

De pijl geeft de weg van de ingevulde spreadsheet weer welke door de paragraafverantwoordelijk is uitgezet in de business.

*Component 2: Risicomanagementproces*

*Inventarisatie*

De inventarisatie van risico’s is een essentieel onderdeel van het risicomanagementproces. In de huidige situatie vindt er bij een aantal organisatieonderdelen geen inventarisatie plaats. Zo wordt bij deze onderdelen soms risicobereidheid pas bepaald bij het opdoemen van een risico. Kaders worden van tevoren ook niet altijd vastgelegd. Dit betekent dat bij het opdoemen van risico incidenten geen doelmatig besluit genomen kan worden op het treffen van beheersingsmaatregelen en het al dan wel of al dan niet door laten gaan van projecten/processen.

*Beheersing*

Om er voor te zorgen dat als risico’s zich voordoen er adequaat gereageerd kan worden is het belangrijk dat er vooraf al beheersingsmaatregelen zijn genomen en dat deze ook belegd zijn bij personen binnen de organisatie. In de huidige situatie blijkt dat alleen op papier aan deze twee eisen wordt voldaan. In de werkelijkheid wordt er regelmatig ad-hoc gestuurd op risico’s die zich voordoen. Er blijken toch geen duidelijke afspraken te zijn gemaakt over de maatregelen die in werking zouden treden bij het zich voordoen van een risico. Vaak wordt er tekort geschoten in het schetsen van scenario’s die zich voor kunnen doen, wat tot gevolg heeft dat er dan geen beheersingsmaatregelen zijn opgesteld. Dit leidt er toe dat als risico’s zich voordoen er geen adequate beheersingsmatregelen aanwezig zijn waardoor de doelstellingen in gevaar komen. Denk aan doorlooptijd, budget en in het ergste geval het niet behalen van de doelstelling.

*Monitoring, evaluatie en feedback*

Monitoring, evaluatie en feedback zijn een belangrijk aspect binnen de cyclus van risicomanagement. Zij zorgen ervoor dat er geleerd wordt van voorheen gemaakte fouten en gebeurtenissen. Ook draagt het bij aan het risicobewustzijn binnen een organisatie. Het niet opnemen van monitoring, evaluatie en feedback in de richtlijnen, rapportages en of besluitvorming draagt niet bij aan de lerende organisatie.

*Component 3: Gebruik van ICT ondersteuning*

Het gebruik van ICT ondersteuning is essentieel voor een goed risicomanagement systeem. De juiste informatievoorziening dient te worden gehaald uit deze modellen/formats. Excel is binnen de gemeente Randstad de meest gebruikte ondersteuning. Eenduidig zijn deze modellen echter niet, ook worden er binnen verschillende organisatieonderdelen verschillende begrippen en termen gebruikt. Dit zorgt ervoor dat er geen eenduidige ‘taal’ wordt gesproken op het gebied van risicomanagement. Het wettelijk verplicht in te vullen format voor het weerstandsvermogen is het enige uniforme model/Excel-spreadsheet dat door ieder organisatieonderdeel wordt gebruikt . Deze wordt echter pas ingevuld bij de uitvraag van de beleidsverantwoordelijke voor het weerstandsvermogen. De aansluiting tussen het eigen format/spreadsheet en de spreadsheet voor het weerstandsvermogen bestaat niet of nauwelijks. Het gevolg hiervan is dubbel werk en een groot risico op fouten. Men is zich er niet van bewust dat het gebruik van eenduidige ICT-formats een boost kan geven aan het risicomanagement.

*Component 4: Organisatiecultuur*

Risicomanagement staat niet met enige regelmaat op de agenda van de managementteams van de organisatieonderdelen. Dit is een signaal, van de top van de organisatie, dat risicomanagement geen speerpunt is binnen de organisatie/binnen het organisatieonderdeel. Dit is niet wenselijk als je verlangt naar een cultuur waar risicobewustheid aanwezig is. Ook bestaan er geen initiatieven als risico-netwerken en/of themateams binnen de gemeente. Dit leidt er toe dat er geen urgentie wordt gegeven aan het thema risicomanagement. Energie hiervoor creëren in de organisatie is dan ook erg moeilijk. Dit alles leidt er toe dat er geen cultuur aanwezig is die zonder sturing/machtsvertoon van bovenaf het belang van risicomanagement onderkent. Gevolg hiervan is dat risicomanagement als ‘moetje’ wordt beschouwd en het een ‘papieren tijger’ blijft. Hiermee bedoelen we dat het onderwerp formeel wordt opgeschreven maar niet als instrument wordt gebruikt. Het wordt op sommige plaatsen zelfs als belemmerend ervaren.

## 5.5 Conclusie/analyse

Uit hoofdstuk 5.4 blijkt dat de huidige situatie niet voldoet aan de gewenste situatie die wordt beschreven in de literatuur. Ook zijn er wensen vanuit bestuurlijke aard (verbetering van het proces richting het weerstandsvermogen). Overall is te concluderen dat er geen integraal risicomanagement wordt gevoerd. Ook is er geen sprake van een organisatiecultuur die klaar is om integraal risicomanagement succesvol te implementeren en/of uit te voeren.

# Hoofdstuk 6: Risicomanagement binnen gemeente Randstad (de oplossing)

In hoofdstuk één staat de onderzoeksaanpak uitgelegd: na het analyseren van de huidige situatie (wat plaats heeft gevonden in hoofdstuk 5) komt in dit hoofdstuk het voorschrijvende model aan de orde.

Het voorschrijvend conceptueel model is gebaseerd op informatie uit de publieke sector (hoofdstuk 2), risicomanagement (hoofdstuk 3) en cultuurverandering (hoofdstuk 4).

## 6.1Voorschrijvend conceptueel model

De in hoofdstuk 5 gegeven modelcomponenten zullen ook weer aan de basis staan bij het opstellen van dit model:

1. Wet en regelgeving
2. Risicomanagementproces
* Inventarisatie
* Beheersing
* Monitoring, feedback en evaluatie
1. Gebruik van ICT-ondersteuning
2. Organisatiecultuur

*Component 1: Wet en regelgeving*

In de beschrijvende modellen wordt duidelijk dat de paragraaf weerstandsvermogen aan de wet en regelgeving van het BBV voldoet.

In hoofdstuk twee is geconcludeerd dat de paragraaf weerstandsvermogen het sluitstuk is van het risicomanagement dat plaats vindt binnen de organisatie. Uit empirisch onderzoek blijkt dat de paragraaf weerstandsvermogen binnen de organisatieonderdelen niet gezien wordt als onderdeel van het risicomanagement. Het proces om de paragraaf op te stellen wordt dan ook als moeizaam ervaren. In de nieuwe situatie zal dit proces er als volgt uit zien, het proces is opgesteld in een sessie met stakeholders binnen de organisatie:

**

**Tabel 6.1.1 Procesontwerp totstandkoming paragraaf weerstandvermogen (bron; Leansessie)**

Toelichting proces: SIPOC is een tool die wordt gebruikt bij het ontwerpen van processen. Het geeft inzicht in belangrijke aspecten van een proces (Lean six sigma tools. sd) In bijlage 3 zijn de definities, van de in het ontwerp gebruikte termen, te vinden.

*Component 2: Risicomanagementproces*

In de nieuwe situatie eindigt het risicomanagementproces in de business waar het proces van het weerstandsvermogen begint. Dit kunnen projecten zijn maar ook going concern activiteiten.

**

Het gele ‘proces’ blokje is op te delen in een aantal processtappen die doorlopen dienen te worden om de totaliteit en kwaliteit van het risicomanagement te waarborgen (zie conclusie hoofdstuk 3).

* *Inventarisatie*
	+ - Wat zijn de doelstellingen van de organisatie
		- Wat is de risicobereidheid van de organisatie (voor welke prijs is men bereid de doelstellingen te behalen)
		- Wat zijn de risico’s
			* Hoe groot zijn deze risico’s
			* Hoe groot is de kans dat deze risico’s zich voordoen
* *Beheersing*
	+ Welke beheersingsmaatregelen zijn er genomen
	+ Bij wie zijn deze beheersingsmaatregelen belegd
	+ Wat zijn de effecten van deze beheersingsmaatregelen
* *Monitoring, evaluatie en feedback*
	+ Terugblik op wat er goed en minder goed ging
	+ Waren de rollen en verantwoordelijkheden juist belegd?
	+ Trad het risico op en waren de effecten op de gestelde manier te beheersen?
	+ Feedback meenemen naar volgende inventarisatie (lerende organisatie)

Deze stappen worden meegenomen bij het besluitvormingsproces: Bij de start van een activiteit/project (de stappen inventarisatie en beheersing) maar ook bij de afsluiting van een activiteit (de stappen monitoring, evaluatie en feedback).

*Component 3: Gebruik van ICT-ondersteuning*

In de nieuwe situatie sluit de Excel-spreadsheet, waarmee de informatie omtrent de paragraaf weerstandsvermogen wordt opgevraagd, aan op een tweetal punten:

1. De informatiebehoefte die benodigd is bij het opstellen van de paragraaf weerstandsvermogen.
2. De spreadsheet sluit grotendeels aan op de formats/spreadsheets die worden voorgeschreven bij de meest gebruikte risicobenaderingen (ISO 31000, COSO en RISMAN.)

De volgende onderwerpen worden, minimaal, benoemd in deze spreadsheet.

* Naam risico - Maximale omvang
* Programma/project - Structureel of incidenteel
* Doelstelling - Kans op optreden
* Omschrijving risico - Gekozen aanpak (beheersingsmaatregelen)
* Risicocategorie - Effect maatregelen (kwalitatief of kwantitatief)
* Minimale omvang - Belegging beheersingsmaatregelen
* Verwachte omvang - Ontwikkeling risico over de tijd

*Component 4: Organisatiecultuur*

In de nieuwe situatie staat eenmaal per maand het thema risicomanagement op de agenda bij het managementteam van alle organisatieonderdelen. Een risiconetwerk verbind de experts op het gebied van risicomanagement en organiseert eens in het kwartaal een themabijeenkomst welke door elke werknemer vrij te bezoeken is. Initiatieven vanuit de business en het primaire proces worden toegejuicht en zullen in samenspraak met de facilitator van het netwerk worden vormgegeven. Het netwerk wordt ondersteund door de paragraaf verantwoordelijke van het weerstandsvermogen welke zich bevind binnen de bestuurs- en concernstaf. Faciliterend en verbindend zal deze persoon te werk gaan. Dit alles leidt er toe dat er een bewustzijn wordt gecreëerd binnen de organisatie welke het belang van risicomanagement als sturingsinstrument onderkent. Dit alles met als doel om risicomanagement tussen de oren van de werknemers te krijgen. En de werknemers uit zichzelf risico managend te laten handelen.

# Hoofdstuk 7: Validatie voorschrijvend conceptueel model

Door middel van een uitgevoerde focusgroup zal aangetoond worden dat het beschrijvend conceptueel model, na implementatie, de gewenste effecten en resultaten met zich mee brengt. In paragraaf 1.3 Methodologie is de definitie van een focusgroup uitgelegd. De structuur van deze focusgroup is als volgt:

Aan de hand van stellingen die geformuleerd zijn op basis van het voorschrijvend conceptueel model is er een discussie/gesprek aangegaan met de stakeholders. De stellingen die behandeld worden zijn opgedeeld in de in hoofdstuk 5 vastgestelde (vier) modelcomponenten. Een ontkenning of bevestiging van de stelling door de stakeholders zal antwoord geven op de vraag of het voorschrijvend conceptueel model een vooruitgang is ten opzichte van de huidige situatie. De focusgroup stond onder leiding van de gedelegeerd opdrachtgever en de groep bestond uit de volgende stakeholders: vier business controllers, één themadirecteur, één auditmanager, één manager afdeling risicobeheer en een financieel adviseur die ook paragraafverantwoordelijke is voor het weerstandsvermogen.

*Component 1: Wet en regelgeving*

**Inleidende stelling:** *Risicomanagement zou een integraal onderdeel van de P&C cyclus moeten zijn.*

Reactie van de focusgroup:

Het tweemaal per jaar opstellen van de paragraaf weerstandsvermogen (bij de begroting en verantwoording) wordt ervaren als een papieren tijger. Het geeft geen inzicht, en geen zekerheid, over de kwaliteit van het risicomanagement binnen de organisatie. Aangezien de paragraaf op het gebied van risicomanagement wel de enige stimulans is die volgt uit de P&C cyclus zou het uitbreiden van de paragraaf welkom zijn. Bij de actualisatie van de Nota Weerstandsvermogen, waarin de spelregels omtrent de paragraaf worden beschreven, gaat onderzocht worden of de paragraaf uitgebreid kan worden met inhoudelijke informatie over hoe het risicomanagement plaats vindt binnen de organisatie. De focusgroup geeft aan dat dit in het kader van transparantie en aansluiting op de P&C cyclus wenselijk is. Het laat zien dat het onderwerp urgentie heeft in de top van de organisatie.

**Stelling:** *Het herontwerp van het proces zorgt voor meer control binnen de organisatieafdelingen en bij concern F&C (waar de paragraafverantwoordelijkheid ligt.)*

Reactie van de focusgroup:

In het beschrijvend empirisch model wordt aangegeven dat de wet en regelgeving ten aanzien van het weerstandsvermogen wordt nageleefd. Ook wordt er aangegeven dat het proces tot opstellen van de paragraaf als moeizaam wordt ervaren en rijzen er twijfels bij de actualiteit en de compleetheid van de uiteindelijk opgeleverde paragraaf. In een sessie met stakeholders is een nieuw proces opgesteld (zie; tabel 6.1.1 van het voorschrijvend conceptueel model). Dit proces geeft meer controle op de zekerheid, actualiteit en juistheid van de aangeleverde informatie bij het opstellen van de paragraaf. De paragraafverantwoordelijke, de CFO alsmede de organisatieonderdelen geven aan dat dit proces meer control en zekerheid geeft over de juistheid en actualiteit van de aangeleverde informatie. De afstemming die met de wethouders plaatsvind vóór de aanlevering van de informatie levert ook een tijdsbesparing op bij de besluitvorming over de paragraaf.

*Component 2: Risicomanagementproces*

**Stelling:** *Het verplichten van een integraal te hanteren risicobenadering (bijv.: COSO, Iso31000 of Risman) binnen de organisatie zorgt voor een betere control.*

Reactie van de focusgroup:

Stakeholders geven aan dat dit niet strookt met de organisatieopzet, elk organisatieonderdeel is verantwoordelijk voor hun activiteiten en zijn dan ook bevoegd om dit naar eigen inzicht in te vullen. Tevens blijkt een proces vaak maatwerk, waardoor verschillende type risico benaderingen ook beter aansluiten op verschillende type projecten en activiteiten. De bestuurs- en concernstaf, waarvan uit dit onderzoek wordt verricht, kan wel kader stellend zijn. Het verplichten van een risicobenadering wordt dan ook niet ondersteund door de focusgroup. Dit strookt met de gedachten in het voorschrijvend conceptueel model en de conclusie die is getrokken in hoofdstuk 3. De ontkenning van de stelling is in dit geval dus een bevestiging van het voorschrijvend conceptueel model.

**Vervolgstelling:** *De processtappen inventariseren, beheersing, monitoring, evaluatie en feedback, onderdeel van het VCM en uitgewerkt in paragraaf 6.1, zijn minimale vereisten binnen een risicomanagementproces en zijn de input voor het proces zoals beschreven bij wet en regelgeving.*

Reactie van de focusgroup:

Het voldoen aan de minimale vereisten bij risicomanagement levert bij alle partijen een verbetering van de stuur en beheersingsfactoren op. Het zorgt voor meer zekerheid, volledigheid en accuraatheid op van de risico’s. Als deze processtappen doorlopen worden kun je er van uitgaan dat risico’s in grote mate onder controle zijn.

Door deze cyclus te koppelen aan het proces van het weerstandsvermogen krijg je een integraal geheel en zou het verzamelen van de informatie voor het weerstandsvermogen een kwestie zijn van de laatste stand van zaken doorgeven. De minimaal vereiste processtappen zijn ook de stappen die worden weergegeven in het in te vullen format ten behoeven van de paragraaf weerstandsvermogen.

*Component 3: ICT-ondersteuning*

**Stelling :** *Het gebruik van een uniform Excel-format verbetert de onderlinge verstaanbaarheid binnen de organisatie (zie het betreffende onderdeel van het voorschrijvend conceptueel model, paragraaf 6.1 ICT ondersteuning voor informatie over de gewenste onderwerpen). Het zorgt er ook voor dat het leveren van de informatie voor het weerstandsvermogen niet als ‘moetje’ wordt ervaren maar als hulpmiddel om risicomanagement aan te laten sluiten aan de P&C cyclus.*

Reactie van de focusgroup:

Zoals eerder aangegeven bestaan er meerdere benaderingen binnen risicomanagement (COSO, ISO

31000, RISMAN). Al deze modellen hanteren een ander format/spreadsheet. Ook is aangegeven dat risicomanagement maatwerk is en dat het voorschrijven van een bepaalde benadering niet wenselijk is. De vertaling naar het weerstandsvermogen dient wel te verlopen via een standaard spreadsheet welke hetzelfde is voor de gehele organisatie. Belangrijk is dat deze spreadsheet aansluit op de verschillende gehanteerde risicobenaderingen/spreadsheets die gebruikt worden binnen de organisatieonderdelen. De genoemde onderwerpen (naam risico, programma/project etc.) in het voorschrijvend conceptueel model worden herkend en relevant geacht. Deze komen in bijna alle gebruikte risicobenaderingen voor. Men geeft aan dat het noodzakelijk is een gebruiksvriendelijke spreadsheet te hanteren conform het voorschrijvend conceptueel model component: *ICT ondersteuning*.

Dit dient wel in samenspraak met de business te gebeuren.

*Component 4: Organisatiecultuur*

**Stelling:** *Risicomanagement is een maandelijks terugkerend onderwerp in elk MT en bilateraal overleg tussen directeur en wethouder.*

Reactie van de focusgroup:

Een maandelijks agendapunt zet de organisatie aan het denken, maandelijks zal er nagedacht worden over wat te bespreken in het overleg en wat de stand van zaken is van de eerder vastgestelde risico’s. Er wordt urgentie en aandacht gecreëerd binnen elke laag van de organisatie. De focusgroup geeft aan dat deze vorm van urgentie creëren binnen de organisatie de organisatiecultuur (risicobewustzijn) op de juiste manier stimuleert.

**Stelling:** *Een centrale risicomanager bij de BCS is noodzakelijk voor de juiste interne beheersing binnen de organisatie.*

Reactie van de focusgroup:

Een centrale risicomanager zou de cultuur die benodigd is voor risicomanagement binnen de organisatie kunnen bevorderen. Door middel van het verbinden van mensen en het faciliteren van kenniskringen ontstaat er binnen de organisatie een beweging die elkaar kan vinden. Inhoudelijk zal deze risicomanager zich niet bezighouden met de invulling van risicomanagement binnen de organisatieonderdelen. Wel zal de risicomanager mensen kunnen verbinden met de expertise die aanwezig is binnen de organisatie. Het bestaan van deze risicomanager in de top van de organisatie zal energie teweeg brengen binnen de organisatie. Ook geeft het een signaal dat risicomanagement een speerpunt is binnen de organisatie.

**Stelling:** *We gaan eerst het proces in richten en daarna investeren we in houding en gedrag.*

Reactie van de focusgroup:

De focusgroup geeft duidelijk aan dat een ingericht proces niet betekend dat deze ook daadwerkelijk wordt ingezet op de manier zoals deze bedoelt is. Als mensen geen feeling hebben met het proces zien ze het als een ‘moetje’ en vinken ze dit af. Er wordt verder niet meer naar omgekeken. Het inrichten van het proces zou juist in samenspraak met de business moeten plaatsvinden. Dit om feeling en energie met het onderwerp te creëren. Zo sla je ook meteen een slag op het gebied van de gewenste organisatiecultuur.

**Stelling:** *De bottom-up benadering, met aandacht voor ruimte gecreëerd door het management, is de juiste benadering om tot de gewenste organisatiecultuur te komen.*

Reactie van de focusgroup:

De focusgroup geeft aan dat de mensen die werken binnen hun organisatieonderdeel in de loop der tijd steeds meer behoefte hebben aan de ruimte om zelf initiatieven te nemen en te initiëren. De top-down benadering werkt al jaren niet meer. Men geeft aan dat de bottom-up benadering de juiste benadering is. Wel moet er ruimte vrij gemaakt worden voor deze initiatieven, dit moet gebeuren in het management.

*Conclusie*

De validatie van het voorschrijvend conceptueel model door middel van de focusgroup geeft aan dat het implementeren van het voorschrijvend conceptueel model een verbetering op het gebied van risicomanagement teweeg zal brengen. Dit blijkt uit de instemming en/of ontkenning die volgde bij de behandelde stellingen. Gevolg hiervan is dat ook de beheersing en controle binnen de organisatie toeneemt. Dit blijkt uit de volgende ontwikkelingen per modelcomponent:

1. *Wet en regelgeving*

Een strak proces sluit onnauwkeurigheden uit, ook draagt het implementeren van het proces bij aan de cultuurverandering binnen de organisatie.

1. *Risicomanagementproces*

Het implementeren van de vaste processtappen binnen het uitvoeren van risicomanagement zorgen voor het volgende:

* Betere volledigheid
* Betere beheersing
* Betere rolverdeling
* Lerende organisatie
1. *ICT ondersteuning*

Het laten aansluiten van de spreadsheet voor het weerstandsvermogen op de gehanteerde spreadsheet binnen de business zorgt voor tijdsbesparing, een kleinere kans op fouten en een betere stroomlijning tussen de processen.

1. *Organisatiecultuur*

Doorslaggevend voor het succes van risicomanagement is de cultuur, een kenniscultuur en lerende organisatie creëren, het laten zien dat het werkt, zorgt er voor dat mensen het belang van risicomanagement inzien. Zo krijgt men energie en feeling bij het onderwerp.

Uit de focusgroup zijn er een aantal aandachtspunten naar voren gekomen welke we meenemen in de aanbeveling die volgt in hoofdstuk 8:

* Een risicomanagementproces op papier draagt niet bij aan de verbetering van de beheersing en controle binnen de organisatie. Feeling creëren binnen de organisatie met het onderwerp risicomanagement in combinatie met een proces zorgt ervoor dat een proces niet alleen op papier blijft staan maar dat er ook daadwerkelijk naar geacteerd wordt.
* Betrek het primaire proces bij de implementatie van risicomanagement.
* Draag vanuit de top het belang van risicomanagement uit zonder het op te leggen.

# Hoofdstuk 8: Aanbevelingen en conclusie

## 8.1 Aanbevelingen

Deze paragraaf geeft een aantal aanbevelingen met betrekking tot de implementatie van het voorschrijvend conceptueel model uit hoofdstuk 6. Het gebruiken van deze aanbevelingen vergemakkelijkt de implementatie van het voorschrijvend conceptueel model.

De onderwerpen waarop de aanbevelingen zijn toegespitst zijn ook de antwoorden op de hoofdvraag uit hoofdstuk 1:

*“Op welke elementen van het risicomanagementsysteem en de structuur van de organisatie dient de gemeente Randstad hun risicomanagementsysteem te verbeteren om de huidige financiële uitdaging, meer met minder, te beheersen?”*

**1. Wet en regelgeving: Paragraaf weerstandsvermogen**

De paragraaf weerstandsvermogen is de paragraaf waar je naar buiten treed met je risicomanagement. Het is een financiële weergave van in hoeverre de gemeente in staat is negatieve risico’s op te vangen. Deze paragraaf geeft echter geen inzicht in het proces van risicomanagement. Ook wordt er geen aandacht besteed aan hoe je als Gemeente bezig bent met risicomanagement. Het uitbreiden van de paragraaf met deze informatie is voor de accountant noodzakelijk maar geeft ook binnen de organisatie aan dat risicomanagement een belangrijk speerpunt is. Het verbinden van de paragraaf weerstandsvermogen met de primaire business geschied volgens de procesontwerpen in hoofdstuk 6. Deze procesontwerpen zorgen tevens voor een complete en zorgvuldig samengestelde paragraaf.

**2. Risicomanagementproces: betrekken primaire proces**

Het betrekken van het primaire proces, de business, is van groot belang bij het succesvol laten zijn van integraal risicomanagement. Leg geen processen op maar laat het primaire proces meedenken bij het ontwikkelen van deze processen, houdt wel vast aan de in het voorschrijvend conceptueel model genoemde minimaal vereiste processtappen: inventarisatie, beheersing, monitoring, evaluatie en feedback. Investeren in bijeenkomsten en cursussen om medewerkers bewust te maken van het belang van risicomanagement, maar ook om de benodigde kennis te garanderen binnen de business, kunnen bijdragen aan de kwaliteit van het risicomanagementproces.

**3. ICT-ondersteuning: betrekken primaire proces**

Betrek ook bij het opstellen van de Excel-sheet ,die gehanteerd gaat worden bij het opvragen van de informatie voor het weerstandsvermogen, het primaire proces. Zo zorg je ervoor dat het model van iedereen wordt en niet alleen van de paragraafverantwoordelijke. In hoofdstuk 6, de gewenste situatie, zijn een aantal onderwerpen benoemd die niet kunnen ontbreken in deze Excel-sheet.

**4. Organisatiecultuur: Relatienetwerk risicomanagement.**

Creëer een relatienetwerk binnen de gemeente van medewerkers die affiniteit hebben met risicomanagement. Dit netwerk zou als functie moeten hebben het delen van kennis en kunde. Ook draagt het netwerk bij aan het benoemen en erkennen van het belang van risicomanagement. Het netwerk moet bestaan uit in ieder geval:

* De business controllers van alle organisatieonderdelen als verantwoordelijke voor het risicomanagement binnen hun organisatieonderdeel.
* Specialisten op het gebied van risicomanagement. Uit het onderzoek is gebleken dat deze in de organisatie aanwezig zijn.
* De paragraafverantwoordelijke van het weerstandsvermogen.

Verder moet het netwerk openbaar en benaderbaar zijn voor een ieder binnen de organisatie die interesse heeft in risicomanagement.

**Organisatiecultuur: Communicatie**

Om tot de gewenste organisatiecultuur te komen die beschreven is in hoofdstuk 6 is een goed communicatieplan noodzakelijk. Deze draagt bij aan het versterken van je gewenste risicocultuur. Eén van de vervolgopdrachten die voortvloeien uit dit onderzoek is dan ook het opstellen van een communicatiekalender.

## 8.2 Conclusie

In hoofdstuk 5 wordt voldaan aan doelstelling 1: een analyse van de huidige situatie. Hoofdstuk 6 voldoet aan doelstelling 2: een omschrijving van de gewenste situatie. Hoofdstuk 7 en 8 voldoen aan de doelstellingen 3 en 4: 3. Een validatie van het voorschrijvend conceptueel model en 4. Aanbevelingen voor de implementatie van het voorschrijvend conceptueel model.

In hoofdstuk één was aangegeven dat er een aantal randvoorwaarden binnen dit onderzoek waren waar aan voldaan moest worden. Gezien deze randvoorwaarden is het voorschrijvend conceptueel model uitvoerbaar. Het voorschrijvend conceptueel model is (deels) maatwerk per organisatieonderdeel, mede omdat deze organisatieonderdelen zelf verantwoordelijk zijn voor hun risicomanagement kan er niet één benadering worden voorgeschreven. Uit onderzoek blijkt echter dat een dwingend opgelegde aanpak ook niet de manier is om risicomanagement succesvol te laten zijn (hoofdstuk 4). Risicomanagement is maatwerk: de ene benadering sluit beter aan op bepaalde activiteiten (en de personen die hier aan meewerken), de andere benadering sluit weer beter aan op activiteiten van een andere aard. Dit sluit dus goed aan bij het organisatiemodel van de gemeente Randstad. De verschillende organisatieonderdelenzijn zelf verantwoordelijk voor het risicomanagement en kunnen dus ook zelf besluiten welke benadering ze willen gebruiken.

## 8.3 Brief van de directie

**

# Bronnenlijst

* Aken, J.E. van & Andriessen, D .G. (2011) **Handboek ontwerpgericht wetenschappelijk onderzoek, 154-174.**
* Dr. Allers, M.A. & Dr. Bolt, J. (2010). **Financiële gevolgen van de recessie voor de eigen inkomsten en uitgaven van gemeenten**
* Bekkers, H. (2012) **Gemeenten krijgen dit jaar kwart miljard minder; Binnenlands bestuur**
* Boonstra, J.J. (2010) **Leiders in cultuurverandering**
* Brinkman, J. (2008). **Beroep op onderzoek, van doelgerichte onderzoeksopzet tot toepasbaare conclusie.**
* Buurma, H en Jacobs, C (2007). **Integraal management, inspirerend leiderschap in de publieke sector**
* CBS. (2013). ***Bevolkingsontwikkeling; regio per maand***
* COSO.(sd) Opgeroepen op oktober 15, 2013, van <http://www.coso.org/default.htm>
* Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (*2004*) ***Enterprise Risk Management—Integrated Framework: Executive Summary*.**
* Deloitte. (2009). B***rochure Risicomanagement, meer dan de som der delen.***
* Dale van.(2013). **Van Dale hedendaags Nederlands**
* Droogsma, J. (2007). Hebben de COSO-modellen toegevoegde waarde voor de Rijksoverheid?. ***Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 94-107.**
* Droogsma, J. (2009). ***Risicomanagementsystemen in de praktijk***
* Expertgroep ABVAKABO FNV. (2010). ***Reactie op COELO-rapport over de Gevolgen van de Recessie voor gemeenten***
* (Faber, H., & Visser, C. (2006). **Nieuw COSO-raamwerk lost problemen voorganger niet op. *Audit Magazine*.)**
* Gemeente Amsterdam. ***Regeling risicovolle projecten***
* Gemeente Randstad. **Programmabegroting 2013**
* Gemeente Randstad. **Programmabegroting 2014**
* ‘t Hart (2007). **Risicomanagement van adHOC naar integraal**
* ’t Hart (2008). **Zeven eigenschappen voor de effectieve implementatie van risicomanagement**
* Proces bedschrijven met sipoc. (sd) opgeroepen op april 18,2014 van,

<http://educatie-en-school.infonu.nl/methodiek/95490-proces-beschrijven-met-sipoc.html>

* International standards Organisation. (2009). **ISO Guide 73**
* International Standards Organisation. (*2009.)***ISO 31000:2009, Risk Management—Principles and Guidelines**
* Janse en Schreuders. (2009). **Risicomanagement in de praktijk bij kleine gemeenten**
* Kotter J.P. (2010). **Leiderschap bij verandering**
* Lean six sigma tools. (sd) opgeroepen op maart 3, 2014, van <http://leansixsigmatools.nl/sixgma-toolset/template-sipoc>
* Marle E.R. en Haisma G.A.M.(2009). ***TPC public control. p.15***
* Politieacademie.(sd) Opgeroepen op februari 11, 2014, van <https://thesaurus.politieacademie.nl/Thesaurus/Term/781>
* Purdy, G. (2010), ISO 31000:2009—***Setting a New Standard for Risk Management. Risk Analysis***
* Rijksoverheid. (sd) opgeroepen op mei 21, 2014 van

<http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/gemeenten/decentralisatie-van-overheidstaken-naar-gemeenten>

* Rijksoverheid. (sd) opgeroepen op mei 21, 2014 van

<http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/gemeenten>

* Rijksoverheid. (sd) Opgeroepen op oktober 7, 2013, van <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/gemeenten/gemeentelijke-financien/financiele-functie/financiering-decentrale-overheden-fido>
* Rijksoverheid. (sd) Opgeroepen op oktober 7, 2013, van

<http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/gemeenten/gemeentelijke-financien>

* Rijksoverheid. (sd) Opgeroepen op oktober 8, 2013 van

<http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/gemeenten/taken-gemeente>

* Risman. Opgroepen op 18 oktober , 2013 van <http://www.risman.nl/risicoanalyse/risicoanalyse.htm>
* Risicokennisbank, opgeroepen op 29-01-2014 van <http://risicokennisbank.nl/node/14>
* Schein, Edgar H., and Th HJ Tromp 2000. ***De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming: zin en onzin over cultuurverandering*.** Scriptum,.
* Schouten, P (2010.), ***Risicomanagement, Een onderzoek naar risicomanagement bij 100.000+ gemeenten***
* Somers, Snelders en Blij (2006)- ***Integraal risicomanagement in Arnhem***
* Tonkens, E. H. (2003). ***Mondige burgers, getemde professionals: marktwerking, vraagsturing en professionaliteit in de publieke sector. NIZW.***
* Ven, M.B.M. van der (1989). ***A GROUP DECISION SUPPORT SYSTEM FOR TRANSFER PRICING IN THE PHARMACEUTICAL INDUSTRY.***
* Verhoeven, N (2011.), **Doing Research, The Hows and Whys of Applied Research.**
* VNG. (sd) (2013). Opgeroepen op oktober 6, 2013, van http://www.vng.nl/onderwerpenindex/ruimte-en-wonen/nieuws/gemeenten-gevolgen-crisis-voor-grondbeleid-zorgwekkend-0
* Willemstein, P. (2013) ***MANAGEMENTINFORMATIE BIJ KLEINSCHALIGE ZORGINSTELLINGEN***

# Bijlage 1: Vragenlijst & overzicht uitkomsten

De vragenlijst werd afgenomen via de site [www.thesistools.com](http://www.thesistools.com). De vragenlijst is hier te vinden:[*http://www.thesistools.com/web/?id=365034.*](http://www.thesistools.com/web/?id=365034.)Hij werd afgenomen bij de business controllers van alle organisatieonderdelen.

De volgende vragen bevinden zich in de vragenlijst:

* 1. Heeft u het idee dat uw organisatiedeel al ver is op het gebied van risicomanagement?
	2. Kunt u het antwoord op de vorige vraag kort toelichten?
	3. Heeft risicomanagement prioriteit binnen uw organisatiedeel?
	4. Kunt u naar aanleiding van de vorige vraag aangeven waaruit blijkt dat risicomanagement wel/geen prioriteit heeft?

**Er volgen nu enkele vragen rondom de relatie tussen BCS en de organisatieonderdelen**

* 1. Op welke wijze stimuleert BCS uw organisatiedeel in risicomanagement?
	2. In hoeverre wordt BCS actief geïnformeerd over de risico's door het organisatiedeel?

**Er volgen nu enkele vragen over de relatie tussen risicomanagement en het managementteam**

* + - 1. Hoe vaak spreken de managementleden van uw organisatiedeel elkaar aan op risico's?
			2. Hoe vaak stimuleert het management elkaar om risico's proactief te benoemen?
	1. Leidt een gesprek tussen het management van uw organisatiedeel over risicomanagement tot concrete acties en bijsturing?
	2. Is risicomanagement een standaard agendapunt tijdens managementvergaderingen?
1. Worden risico's betrokken bij de besluitvorming van uw organisatiedeel?

**Er volgen nu enkele vragen over kennis en kunde rondom risicomanagement**

1. Is de rol van risicomanagement voor uw organisatiedeel helder en duidelijk?
2. Beschikken één of meerder personen in het management van uw organisatiedeel over kennis/ervaring op het gebied van risicomanagement?
3. Hoe vaak spreekt het management van uw organisatiedeel met medewerkers over risicomanagement?

**Er volgen nu enkele vragen over risico's analyseren, risicobereidheid en beheersen van risico's**

1. Heeft het management van uw organisatiedeel bepaald hoeveel risico men wil lopen (risicobereidheid) in relatie tot de doelstellingen van uw organisatiedeel?\*
2. Hoe vaak vindt actualisering van de risico's plaats binnen uw organisatiedeel?
3. Op welke wijze identificeert en beoordeelt het organisatiedeel risico's?
4. Indien er formats zijn, welke formats/methodes worden dan gebruikt?
5. Wie is nu verantwoordelijk voor het inschatten van risico's?
6. Worden voor de belangrijkste risico's beheersmaatregelen in kaart gebracht?
7. Wordt één verantwoordelijke persoon benoemd voor de uitvoering van een beheersmaatregel?
8. Is vastgelegd wat er gebeurt met risico's die dreigen op te treden/escaleren binnen uw organisatieonderdeel?

**Er volgen nu enkele vragen over rapportages**

1. Zijn de risicorapportages van uw organisatiedeel op ieder gewenst moment actueel?
2. Is besluitvorming door het management van uw organisatiedeel gebaseerd op risicorapportages?
3. Worden opgetreden risico's binnen uw organisatieonderdeel geëvalueerd?
4. Wordt periodiek getoetst binnen uw organisatieonderdeel of de risicobeheersing in lijn is met de risicobereidheid?
5. Indien u op bovenstaande vraag hebt geantwoord dat dit gebeurd, wie doet dan deze toetsing
6. Naar welke gebieden kijkt u/uw management bij een risicoanalyse?
7. Hoeveel risico denkt u/uw management af te dekken met uw risicoanalyse (uitgedrukt in percentages) en hoe effectief denkt u dat deze afdekking is?

**Er volgen nu enkele vragen over de relatie tussen risicomanagement en het weerstandsvermogen**

1. Stelling: Voor ons is het weerstandsvermogen de enige prikkel om aan risicomanagement te doen
2. In hoeverre bepaald het vaststellen van het weerstandsvermogen de invulling van het risicomanagement binnen uw organisatiedeel?

**Nu volgen nog enkele algemene vragen over het beeld wat u heeft over risicomanagement binnen de gehele organisatie**

1. Wat is uw globale oordeel over risicomanagement binnen de gehele gemeente Randstad op een schaal van 1 (heel slecht) tot 10(heel goed)
2. Ziet u nog eventuele verbeteringen voor uw organisatieonderdeel op het gebied van risicomanagement? Zo ja, welke?

**Uitkomsten vragenlijst met betrekking tot risicomanagementproces.**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Vaststellen context** | **Inventarisatie risico's** | **Beheersmaatregels** | **Monitoren** | **Evalueren** |
| **Onderdeel** | *Doelstellingen*  | *Risico-bereidheid* | *Benoemen* | *Wegen*  | *Maatregel* | *Verantwoordelijke* | *Rapportages* | *Onderdeel besluitvorming* | *Evaluatie opgetreden risico's* |
| **A** | Aangenomen | Bepaald | Incidenteel  | Uniform format | Bepaald | Bepaald | Niet actueel | Soms | Ja |
| **B** | Aangenomen | Niet bepaald | Incidenteel | Geen vaste formats | Belangrijkste risico's | Niet bepaald | Alleen project-rapportages | Soms | Allen bij projecten |
| **C** | Aangenomen | Niet bepaald | Incidenteel | Uniform formats | Belangrijkste risico's | Bepaald | Niet actueel | Soms | Incidenteel |
| **D** | Aangenomen | Op hoofdlijnen | Regelmatig | diverse vaste formats | Bepaald | Bepaald | Niet actueel | Altijd | Incidenteel |
| **E** | Aangenomen | Niet bepaald | Incidenteel | Format BCS | Niet bepaald | Niet bepaald | Ontbreken | Soms | Incidenteel |
| **F** | Aangenomen | Op hoofdlijnen | Regelmatig | Geen vaste formats | Belangrijkste risico's | Bepaald | Niet actueel | Altijd | Incidenteel |
| **G** | Aangenomen | Niet bepaald | Regelmatig | Geen vaste formats | Onbekend | Bepaald | Ontbreken | Soms | Incidenteel |
| **H** | Aangenomen | Niet bepaald | Incidenteel | Geen vaste formats | Belangrijkste risico's | Niet bepaald | Ontbreken | Niet gebruikt | Alle bij projecten |
| **I** | Aangenomen | Bepaald | Incidenteel | Geen vaste formats | Bepaald | Bepaald | Alleen project-rapportages | Soms | Incidenteel |
| **J** | Aangenomen | Bepaald | Regelmatig | diverse vaste formats | Bepaald | Bepaald | Alleen project-rapportages | Altijd | Incidenteel |
| **K** | Aangenomen | Niet bepaald | Regelmatig | Uniform format | Bepaald | Bepaald | Actueel | Altijd | Incidenteel  |
| **L** | Aangenomen | Onbekend | Regelmatig | Vaste formats | Bepaald | Bepaald | Actueel | Altijd | Ja |
| **Fysiek project** | Aangenomen | Niet bepaald | Maandelijks | Uniform format | Bepaald | Bepaald | Actueel | Altijd | Incidenteel |
| **Fysiek project** | Aangenomen | Onbekend | Regelmatig | Vaste formats | Meestal | Niet bepaald | Actueel  | Soms | Ja |

Tabel 2: Overzicht proces risicomanagement

**Uitkomsten vragenlijst met betrekking tot stimulans en informeren BCS m.b.t. risicomanagement.**

|  |  |
| --- | --- |
| **Op welke wijze stimuleert BCS uw organisatiedeel in risicomanagement?** |  |
| Niet | 4 (33,33%) |
| BCS vraagt alleen bij incidenten om inzicht in risico's | 1 (8,33%) |
| Door jaarlijks te vragen naar inzicht in de risico’s bij de begroting en verantwoording | 5 (41,76%) |
| Op een andere manier, namelijk …. | 2 (16,67%) |

|  |  |
| --- | --- |
| **In hoeverre wordt BCS actief geïnformeerd over de risico's door het organisatieonderdeel** |  |
| Nooit | 0 (0,00%) |
| BCS wordt geïnformeerd over de belangrijkste strategische risico's van de organisatie ten tijde van het update van het weerstandsvermogen | 9 (75,0%) |
| BCS wordt per kwartaal geïnformeerd over de risico's | 0 (0,00%) |
| BCS wordt maandelijks geinformeerd over de risico's | 0 (0,00%) |
| Anders, namelijk … | 3 (25,0%) |

# Bijlage 2 Geïnterviewde

|  |
| --- |
| **Functie** |
| Gemeentesecretaris |
| Griffier |
| CFO |
| Business controller fysieke domein I |
| Business controller fysieke domein II |
| Business controller sociale domein |
| Financieel adviseur I |
| Financieel adviseur II |
| Financieel adviseur III |
| Paragraafverantwoordelijke weerstandsvermogen |
| Medewerker afdeling risicobeheer |

# Bijlage 3 SIPOC model

Binnen het lean segment maakt men bij het opstellen van processen gebruik van het SIPOC model . Het SIPOC model geeft de rollen en verantwoordelijkheden binnen een proces in een handige weergave weer. De gehanteerde termen bij het gebruik van het SIPOC-model zijn (proces beschrijven met sipoc.sd):

* S = Supplier, oftewel leverancier
* I = Input, oftewel hetgeen het proces in gaat
* P = Process, oftewel de handeling
* O = Output, oftewel hetgeen uit het proces komt
* C = Customer, oftewel de ontvanger/afnemer van de output