

Implementatieplan risicomanagement

1. Doel risicomanagement

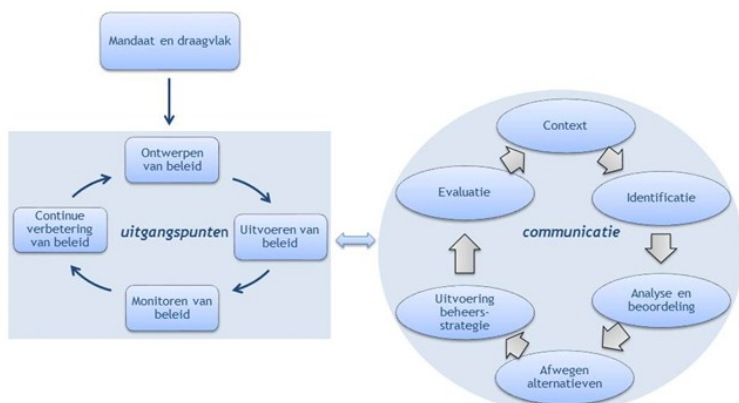
In de Nota risicomanagement en weerstandsvermogen is het volgende overkoepelend doel beschreven:

Het overkoepelend van het investeren in risicomanagement is: het vergroten van het risicobewustzijn van de organisatie en het bestuur, zodat een juiste balans wordt gevonden tussen risico's nemen en risico's beheersen. Dit betekent het continu organiseren van aandacht voor risico's.

Aansluitend biedt dit een basis voor het weerstandsvermogen. Dit is het vermogen om eventueel toch optredende financiële tegenvallers op te vangen zonder dat de normale bedrijfsvoering aangetast wordt.

2. Te bereiken eindsituatie

Een goed functionerend risicomanagementsysteem gaat uit van de juiste uitgangspunten, is gebaseerd op risicomanagementbeleid en bestaat uit het continu doorlopen van het risicomanagementproces.



De implementatie van risicomanagement omvat verschillende aspecten:

1. het creëren van draagvlak, vaststellen van het beleid en uitgangspunten, het inbedden van risicomanagement in de organisatie (inclusief de verantwoordelijkheden), het aanschaffen van een risicomanagement-informatiesysteem, het beschrijven van de werkprocessen, en een voorstel voor een implementatietraject;
2. de daadwerkelijke totstandkoming van een risicoprofiel (een risicoprofiel is een overzicht van geïnventariseerde risico's met bijbehorende inschatting van kans van optreden en (financiële) gevolgen bij optreden van het risico) oftewel het inventariseren en analyseren van de risico's van onze gemeente, het maken van een keuze waarvoor risicomanagement wordt ingezet, het vullen van het model, het trainen van de medewerkers die ermee moeten werken en het beheersen van de risico's.

In dit implementatieplan worden beide aspecten belicht.

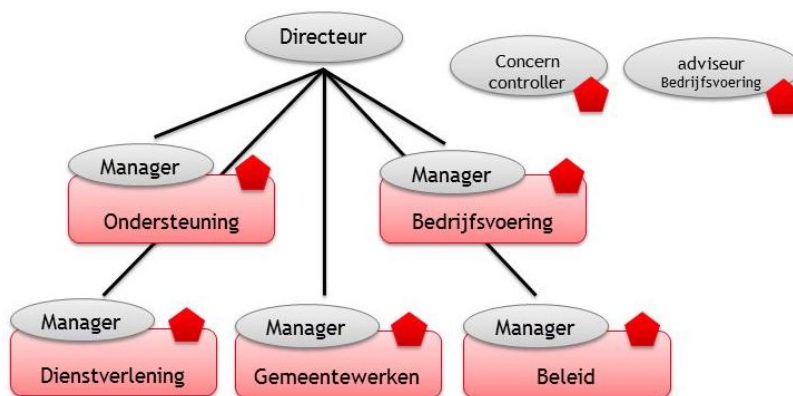
Als eindsituatie willen we het volgende bereiken:

- er is een vastgesteld beleid voor risicomanagement en dit wordt eenmaal per 4 jaar geëvalueerd en opnieuw vastgesteld;
- college en raad ontvangen elk jaar bij de vaststelling en de begroting een actueel overzicht van de risico's en benodigd weerstandsvermogen. Een en ander is ingebed in de reguliere P&C-cyclus en maakt deel uit van de begroting en jaarrekening. Waar nodig worden risico's ook tussendoor gemeld via de halfjaarsrapportage of berichtgeving tussendoor;

- binnen de organisatie wordt bewust omgegaan met de analyse van risico's, het maakt een natuurlijk onderdeel uit van het werk. Bij de start van projecten en minstens tweemaal per jaar vindt een risicoanalyse plaats. De belangrijkste risico's zijn opgenomen in het organisatiebrede risicoprofiel;
- taken, rollen en verantwoordelijkheden met betrekking tot risicomanagement zijn ingebed in de organisatie op basis van integraal management en integraal werken;
- medewerkers zijn voorbereid, getraind en ten behoeve van de informatievoorziening wordt gebruik gemaakt van een risicoinformatiemanagementsysteem.

3. Kerngroep en aanjaagteam

Zoals beschreven binnen de 'Nota risicomanagement en weerstandsvermogen' wordt is het risicomanagement een integrale verantwoordelijkheid van het management. Centraal zijn er twee risicomanagement-coördinatoren en de managers kunnen zich laten bijstaan door zogenaamde risicobeheerders. De risicocoördinatoren en de risicobeheerders vanuit de teams vormen samen de kerngroep risicomanagement. Een schets van de te bereiken situatie:

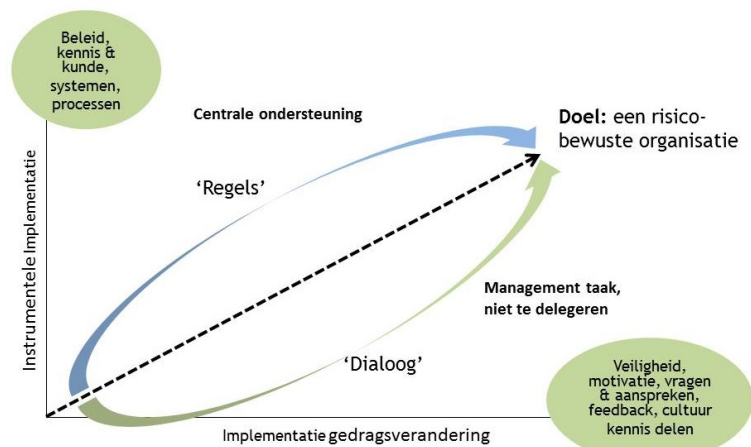


Gedurende het meerjarig implementatietraject, zoals verderop beschreven wordt in hoofdstuk 5, wordt gewerkt met een zogenaamd 'anjaagteam'. Dit aanjaagteam bestaat uit de volgende personen: wethouder financiën, gemeentesecretaris/algemeen directeur, concerncontroller, manager Bedrijfsvoering, adviseur communicatie en een externe adviseur van NAR. Dit aanjaagteam bewaakt het implementatietraject en via de externe adviseur wordt de blik van buiten ingebracht. Hiermee wordt een bijdrage geleverde aan het behouden van een helicopterview en de kwaliteit/integriteit bewaakt.

4. Aandacht voor structuur en cultuur

Risicomanagement is het vinden van een balans tussen risico's nemen en risico's beheersen. Voor een succesvolle implementatie van risicomanagement binnen de gemeente zal naast aandacht voor de 'harde kant' van risicomanagement (de processen, de procedures, verantwoordelijkheidstoewijzing, de stuurinformatie) met name ook aandacht moeten zijn voor de 'zachte kant' van risicomanagement zoals risicobewustzijn, communicatie, onderling vertrouwen (cultuur). Bij de zachte kant geldt dat de randvoorwaarde is dat risicomanagement geborgd wordt in de cultuur van de organisatie. Een gezamenlijke risicobewuste cultuur is namelijk de beste beheersmaatregel die er bestaat.

Het invoeren van risicomanagement kost tijd. De reden hiervoor is dat risicomanagement niet alleen moet gaan om het eenmalig opstellen van een risicoprofiel. Goed risicomanagement gaat over het structureel en proactief beheersen van de risico's. Risicomanagement als instrument is hiermee een aanvulling op de bestaande bedrijfsvoering en moet ook als zodanig in de reguliere (planning & control) cyclus worden opgenomen.



De implementatie betreft dus niet alleen het beleid, de werkprocessen etc. Voor een succesvolle verankering van risicomanagement is het belangrijk dat draagvlak en kennis op verschillende plaatsen in de organisatie aanwezig is. Daarbij gaat het zowel om draagvlak bij het college, managers en betrokken medewerkers.

5. Gefaseerde aanpak - meerjarig traject

De implementatie van risicomanagement is een meerjarig traject. Hiervoor wordt een gefaseerde aanpak voorgesteld die de volgende stappen omvat:

Jaar	Globale beschrijving uitvoering
2015	Draagvlak en vaststellen beleid (MT, college, raad) Taken, verantwoordelijkheden en rollen duidelijk Opstellen organisatiebreed risicoprofiel met top 10 van risico's Training en aanwijzing tweede risicocoördinator binnen team Bedrijfsvoering Training van eerste groep medewerkers Start met risicomanagementinformatiesysteem
2016	Uitbreiding van werkwijze van risicomanagement in teams Beleid en Gemeentewerken Eerste start met risicobeheerders Opstellen van risicoprofiel top 10 risico's binnen de teams Update van het organisatiebreed risicoprofiel met top 10 van risico's Training van tweede groep medewerkers Uitbreiding kernteam risicomanagement
2017	Uitbreiding van werkwijze van risicomanagement in de overige teams Vervolg m.b.t. uitbreiding risicobeheerders Opstellen van risicoprofiel top 10 risico's binnen de teams Update van het organisatiebreed risicoprofiel met top 10 van risico's Training van derde groep medewerkers Kernteam risicomanagement compleet
2018	Uitloopjaar. In beginsel zou er na de 3 voorgaande jaren de implementatie afgerond kunnen zijn. Dit jaar te benutten voor eventuele uitloop, evaluatie en voorbereiden van de evaluatie en waar nodig actualiseren van het beleid en werkwijzen.

Dit traject leidt tot het bereiken van de eerder genoemde eindsituatie. Voor de begeleiding bij het implementatietraject wordt voorgesteld gebruik te maken van de expertise van het Nederlands Adviesbureau Risicomanagement (NAR). Dit bureau zal gedurende het traject in steeds afnemende wijze begeleiding en ondersteuning bieden. Uiteindelijk is de bedoeling dat de gemeente Texel zelf voldoende kennis, know-how in huis heeft en er een voldoende bewustzijn is ontstaan is om het risicomanagement zelf goed uit te kunnen voeren.

Om de ‘neutrale blik’ van buiten te behouden zijn er twee mogelijkheden die beiden tegelijkertijd kunnen worden uitgevoerd:

- samenwerking en consultatie vanuit collega-gemeenten;
- afstemming en consultatie accountant.

6. Specifieke actiepunten per jaar gedurende het implementatietraject

2015	Bijeenkomst voor college en MT Tijdens een bijeenkomst van ongeveer 1,5 á 2 uur met het college en MT wordt kort in gegaan op de achtergronden en belangrijkste begrippen en definities van risicomanagement. Daarnaast wordt het management een spiegel voor gehouden om het risicobewustzijn en het draagvlak voor de toepassing van risicomanagement te vergroten. Het wegnemen van vooroordelen dat het iets negatiefs is en alleen financiën betreft. De implementatie van risicomanagement en de te nemen stappen zullen tevens in deze presentatie aan bod komen, alsmede welke rollen en taken betrokkenen en het kernteam risicomanagement hebben.
	Besluitvormingstraject Nota risicomanagement en weerstandsvormen Met de vaststelling van het beleid worden de kaders vastgesteld en ontstaat een gemeenschappelijk begrippenkader.
	Start aanjaaggroep risicomanagement Om regie te voeren op het implementatietraject wordt voorgesteld te werken met een zogenaamde aanjaaggroep. Deze bestaat uit: wethouder financiën, gemeentesecretaris/algemeen directeur, concerncontroller, manager Bedrijfsvoering, adviseur communicatie en een externe adviseur van NAR.
	Configuratie NARIS (incl beheerderstraining) Als instrument voor de verwerking van risico's wordt gebruik gemaakt van het door NAR ontwikkelde NAR Risicomanagement Informatie Systeem. Het systeem is een internetapplicatie en maakt het mogelijk om risico's te registreren, te analyseren, te simuleren en om erover te rapporteren. NARIS® is op licentiebasis beschikbaar. Tevens dient NARIS® ervoor om de continuïteit van risicomanagement binnen de gemeente Texel te borgen. In deze fase worden de tweede risicocoördinator en aanvullend een financieel adviseur getraind en het pakket NARIS geïntroduceerd. Deze medewerkers nemen deel aan een training die wordt verzorgd door NAR.
	Training van eerste groep medewerkers leidend tot organisatiebreed risicoprofiel Managers, financieel adviseurs, tweede risicocoördinator vanuit team Bedrijfsvoering De managers zijn verantwoordelijk voor hun doelstellingen en risico's. In de opvolgende jaren van de implementatie worden ze bijgestaan door risicobeheerders. In het eerste jaar wordt voorgesteld een tweedaagse training te organiseren voor eerder genoemde groep die wordt verzorgd door NAR. Tijdens de training wordt ingegaan op de achtergronden en belangrijkste begrippen en definities van risicomanagement. Daarnaast worden de deelnemers een zo concreet mogelijke spiegel voorgehouden om het risicobewustzijn en het draagvlak voor de toepassing van risicomanagement te vergroten. Het resultaat van deze stap is een eerste grofmazig risicoprofiel voor de organisatie. Duidelijkheid over wie, welke vervolgstappen gaat zetten. Risicomanagement iets van de organisatie maken. Deze training is praktijkgericht: de eerste risico's worden daarmee in kaart gebracht en gekwantificeerd (met behulp van de software NARIS®).
	Verdere uitwerking organisatiebreed risicoprofiel Op basis van de vorige stap wordt het grofmazig risicoprofiel (top 10 van de gehele organisatie) verder uitgewerkt door betrokken managers, adviseurs en risicocoördinatoren.

2016	Vervolg aanjaaggroep risicomangement Om regie te voeren op het implementatietraject wordt voorgesteld te werken met een zogenaamde aanjaaggroep. Deze bestaat uit: wethouder financiën, gemeentesecretaris/algemeen directeur, concerncontroller, manager Bedrijfsvoering, adviseur communicatie en een externe adviseur van NAR.
	Gebruikerstraining Naris voor risicobeheerders Als instrument voor de verwerking van risico's wordt gebruik gemaakt van het door NAR ontwikkelde informatiesysteem NARIS. In deze fase worden de twee risicobeheerders van team Beleid en Gemeentewerken getraind in het gebruik van NARIS. Deze medewerkers nemen deel aan een training die wordt verzorgd door NAR.
	Werkessie risicoprofielen voor teams Beleid en Gemeentewerken De managers zijn verantwoordelijk voor hun doelstellingen en risico's. Zij kunnen zich laten bijstaan door risicobeheerders. Tijdens de werksessie (1 dag) wordt ingegaan op de achtergronden en belangrijkste begrippen en definities van risicomangement. Daarnaast worden de deelnemers een zo concreet mogelijke spiegel voorgehouden om het risicobewustzijn en het draagvlak voor de toepassing van risicomangement te vergroten voor hun teams. Het resultaat van deze stap is een eerste grofmazig risicoprofiel voor teams Beleid en Gemeentewerken. Deze training is praktijkgericht: de eerste risico's worden daarmee in kaart gebracht en gekwantificeerd (met behulp van de software NARIS®).
	Verdere uitwerking risicoprofielen teams Op basis van de vorige stap wordt het grofmazig risicoprofiel (top 10 van teams Beleid en Gemeentewerken) verder uitgewerkt door betrokken managers, risicobeheerders, en risicocoördinatoren.
	Actualisatie organisatiebreed risicoprofiel Op basis van het reeds bestaande organisatiebrede risicoprofiel en de risicoprofielen van teams Beleid en Gemeentewerken wordt het organisatiebrede risicoprofiel verder uitgewerkt door betrokken managers, adviseurs en risicocoördinatoren.
	Toets/check van risicoprofiel naar NAR Het opgestelde risicoprofiel wordt in een gemeenschappelijke sessies doorgenomen met NAR. De opgestelde risicoprofielen worden door NAR beoordeeld op de aspecten volledigheid, kwaliteit en uniformiteit. In een gezamenlijke bijeenkomst van een halve dag koppelt NAR hun bevindingen terug aan de betrokkenen. Tijdens deze bijeenkomst besteedt NAR ook aandacht aan eventuele problemen tijdens de verfijning van het risicoprofiel. Resultaat is een risicoprofiel dat als basis dient voor de paragraaf weerstandsvermogen in de begroting 2017.
2017	Vervolg aanjaaggroep risicomangement - naar afronding Om regie te voeren op het implementatietraject wordt voorgesteld te werken met een zogenaamde aanjaaggroep. Deze bestaat uit: wethouder financiën, gemeentesecretaris/algemeen directeur, concerncontroller, manager Bedrijfsvoering, adviseur communicatie en een externe adviseur van NAR. In de loop van 2017 wordt toegewerkt naar opheffing van de aanjaaggroep in 2018.
	Gebruikerstraining Naris voor risicobeheerders Als instrument voor de verwerking van risico's wordt gebruik gemaakt van het door NAR ontwikkelde informatiesysteem NARIS. In deze fase worden de twee risicobeheerders van de overige teams (Dienstverlening, Ondersteuning) getraind in het gebruik van NARIS. Deze medewerkers nemen deel aan een training die wordt verzorgd door NAR. Deze wordt gekoppeld aan de werksessie risicoprofielen.
	Werkessie risicoprofielen voor teams Dienstverlening en Ondersteuning De managers zijn verantwoordelijk voor hun doelstellingen en risico's. Zij kunnen zich laten bijstaan door risicobeheerders. Tijdens de werksessie (1 dag) wordt ingegaan op de achtergronden en belangrijkste begrippen en definities van risicomangement. Daarnaast worden de deelnemers een zo concreet mogelijke spiegel voorgehouden om het risicobewustzijn en het draagvlak voor de toepassing van risicomangement te vergroten voor hun teams. Het resultaat van deze stap is een eerste grofmazig risicoprofiel voor teams Dienstverlening en Ondersteuning. Deze training is praktijkgericht: de eerste risico's worden daarmee in kaart gebracht en gekwantificeerd (met behulp van de software NARIS®).
	Verdere uitwerking risicoprofielen teams

	Op basis van de vorige stap wordt het grofmazig risicoprofiel (top 10 van teams Dienstverlening en Ondersteuning) verder uitgewerkt door betrokken managers, risicobeheerders, en risicocoördinatoren.
	Actualisatie organisatiebreed risicoprofiel Op basis van het reeds bestaande organisatiebrede risicoprofiel en de risicoprofielen van alle teams wordt het organisatiebrede risicoprofiel verder uitgewerkt door het MT en risicocoördinatoren. Toets/check van risicoprofiel naar NAR Het opgestelde risicoprofiel wordt in een gemeenschappelijke sessies doorgenomen met NAR. De opgestelde risicoprofielen worden door NAR beoordeeld op de aspecten volledigheid, kwaliteit en uniformiteit. In een gezamenlijke bijeenkomst van een halve dag koppelt NAR hun bevindingen terug aan het MT. Tijdens deze bijeenkomst besteedt NAR ook aandacht aan eventuele problemen tijdens de verfijning van het risicoprofiel. Resultaat is een risicoprofiel dat als basis dient voor de paragraaf weerstandsvermogen in de begroting 2018.

7. Begroting en dekking

2015

Bijeenkomst MT en college (kickoff)	1550
Extern adviseur bij aanjaaggroep (2x)	Te koppelen aan de dagen van de workshops, dan geen extra kosten
Training 2 ^e risicocoördinator	1975
Configuratie NARIS	5250
Gebruik NARIS	5250
Training 1 ^e groep betrokkenen, inclusief beheerderstraining	6200
Check risicoprofiel door NAR	1550

2016

Extern adviseur bij aanjaaggroep (2x)	Te koppelen aan de dagen van de workshops, dan geen extra kosten
Gebruik NARIS	5250
Training RM, gebruikerstraining NARIS, en update risicoprofiel (2 maal een workshop)	6200

2017

Extern adviseur bij aanjaaggroep (2x)	Te koppelen aan de dagen van de workshops, dan geen extra kosten
Gebruik NARIS	5250
Training RM, gebruikerstraining NARIS, en update risicoprofiel (2 maal een workshop)	6200

2018

Extern adviseur bij aanjaaggroep (2x)	Te koppelen aan de dagen van de workshops, dan geen extra kosten
Gebruik NARIS	5250
Training RM, gebruikerstraining NARIS, en update risicoprofiel (2 maal een workshop)	6200 * (NB wellicht lager afhankelijk van voortgang)

Bijlage

Valkuilen en dooddoeners bij de implementatie van risicomanagement

(bron: Nederlands Adviesbureau voor Risicomanagement, www.risicomanagement.nl)

In veel organisaties waar de wens bestaat risicomanagement een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering te laten worden ontstaat weerstand. Onderstaand vind u een korte weergave van de belangrijkste valkuilen en dooddoeners en mogelijke antwoorden hierop.

Risicomanagement kost veel tijd

Een veel gehoorde misvatting is dat risicomanagement weer iets erbij is dat veel schaarse tijd kost. Dat tijd zo schaars is komt onder andere door de vele brandjes die geblust moeten worden door risico die zich manifesteren. Een gestructureerd proces van risicomanagement zorgt juist voor een heldere prioriteitsstelling en minder verrassingen achteraf. Er is immers vooraf nagedacht over wat mogelijk mis kan gaan en hoe dit voorkomen kan worden of hoe hier achteraf mee om te gaan.

Risicomanagement gaat alleen om het weerstandsvermogen

Voor gemeenten, provincies en waterschappen speelt de mogelijke financiële impact van risico's een belangrijke rol door de verplichte paragraaf weerstandsvermogen in begroting en jaarrekening. Vaak wordt risicomanagement dan ook gezien als het invullen van deze paragraaf. Hiermee is de toegevoegde waarde van risicomanagement bij voorbaat zeer beperkt omdat er alleen aandacht voor de financiële risico's is. Hiermee mist een breder kader waarin een koppeling tussen risico's en doelstellingen een belangrijke toegevoegde waarde is. Daarnaast is risicomanagement zo alleen een 'moetje' en mist een drijfveer om toegevoegde waarde te bieden.

Onvoldoende aandacht van het management

Risicomanagement is een proces dat, wil het toegevoegde waarde opleveren, gedragen moet worden op alle niveaus in de organisatie. Dit betekent dat het management een belangrijke rol heeft bij de implementatie van risicomanagement. Te weinig aandacht van het management betekent dat de kans op doodbloeden groot is. Door eigen gedrag, bijvoorbeeld het expliciet vragen naar risico's en het niet afstraffen wanneer risico's genoemd worden, kan het management in bijdragen aan een sterke risicocultuur. Een sterke focus op het weerstandsvermogen door het management vergroot de kans dat risicomanagement wordt gezien als een speeltje van de controller dat alleen draait om het weerstandsvermogen.

Risicomanagement is een speeltje van planning en control

Wanneer risicomanagement vanuit een financiële verplichting, bijvoorbeeld in wet- en regelgeving, ingezet wordt is het vaak vanzelfsprekend dat de implementatie terecht komt bij control of financiën. Hiermee ligt de focus al snel op controle en toezicht en het benoemen van financiële risico's. Door verbreding van het team dat regelmatig bezig is met risico-management is het vaak goed mogelijk risicomanagement uit deze hoek te krijgen en zo ook een grotere toegevoegde waarde te bieden.

Risicomanagement betekent alleen informatie ophalen

Voor veel medewerkers betekent betrokken zijn bij risicomanagement dat zij een of twee maal per jaar een uitnodiging ontvangen voor een bijeenkomst of interview om het risicoprofiel te actualiseren. Om betrokkenheid bij het onderwerp te houden, en daarmee ook sneller nieuwe risico's boven tafel te krijgen, is het van belang dat zij ook weten wat er met de aangeleverde gegevens gebeurt. Dit kan door bijvoorbeeld op te leveren documenten in het kader van risicomanagement naar alle betrokkenen te sturen. Ook het delen van successen zoals het voorkomen of vooraf beperken van risico's levert veel draagvlak op om in de toekomst risico's te blijven melden.

De opdrachtgever is onbekend

Risicomanagement wordt vaak opgepakt naar aanleiding van een vraag van bestuurders, accountants of toezichthouders. De uitvoering van toezeggingen/opdrachten gebeurt dan vaak vanzelfsprekend door de afdeling control of financiën. Een duidelijke opdrachtgever ontbreekt vaak echter, evenals een duidelijke opdracht. Dit betekent dat uiteindelijk onduidelijk is wie verantwoordelijk is voor het risicomanagement proces en wat de overige taken en rollen zijn.

Alleen benoemen van externe risico's of oorzaken

In veel risico's voeren externe risico's de boventoon. Naar buiten wijzen is immers eenvoudiger dan kritisch naar de eigen werkwijze kijken. De gevolgen van externe risico's zijn echter in sterke mate afhankelijk van de wijze waarop intern met deze risico's omgegaan wordt. Het blootleggen van mogelijke zwakheden geeft de mogelijkheid deze punten te verbeteren. Dit is in het belang van de gehele organisatie, de betreffende afdeling en degene die de analyse uitvoert.