

Bestuursdienst

Directie MID/Nickolson

Onderwerp Risicomanagement



Bezoekadres  
Waagstraat 1

Postadres  
Postbus 20001  
9700 PB Groningen

Wij zijn met het openbaar  
vervoer bereikbaar,  
buslijnen  
1, 2, 3, 5, 6, 11, 13, 16

Informatie over  
vertrektijden krijgt u via  
0900-92 92

In uw antwoord graag datum  
en kenmerk vermelden.

E-mailadres  
bestuursdienst@bsd.  
groningen.nl

Website  
www.groningen.nl

Telefoon 050 367 76 70

Bijlage(n) 1

Ons kenmerk BD 09.2053433

Datum **25 SEP 2009** Uw brief van

Uw kenmerk

Geachte mevrouw/heer,

### Inleiding

Bij brief van 20 maart jl. hebben wij u geïnformeerd over de stand van zaken en over de vervolgaanpak met betrekking tot de integrale invoering van risicomanagement. Voor de vervolgaanpak stelden wij voor de volgende uitgangspunten te hanteren:

- Een integrale invoering van risicomanagement, resulterend in een uniforme werkwijze voor het bepalen en wegen van risico's en voor het berekenen van het noodzakelijke weerstandsvermogen.
- Een uitwerking van control en risicomanagement, expliciet voor de grote projecten.
- Ontwikkeling van de gewenste houding en het gedrag op alle relevante niveaus in de organisatie.
- Een extern projectleider met ervaring in het invoeren van risicomanagement in complexe organisaties, waarbij de opgedane kennis gedurende het traject wordt geborgd bij de eigen medewerkers.

Aanvullend is in de raadsvergadering van juni 2009 een drietal moties aangaande risicomanagement aangenomen:

*Risicomanagement integreren in de Veranderagenda:* uw raad constateert dat er tot op heden weinig inspanning is gepleegd op risicomanagement en dat dit onderwerp onlosmakelijk verbonden is met de gemeentelijke bedrijfsvoering en dus betrekking heeft op alle speerpunten van de Veranderagenda.



*Methodie voor de bepaling van het weerstandsvermogen:* uiterlijk februari 2010 worden de voor- en nadelen van de door de gemeente te hanteren methode en die van het Nederlands Adviesbureau Risicomanagement (NAR) aan uw raad voorgelegd zodat u tot een keuze kan komen.

*Risicomanagement en weerstandsvermogen:* in het projectplan wordt aangegeven wat de inspanningen op het gebied van risicomanagement betekenen voor het weerstandsvermogen.

De invoering van risicomanagement is uitgewerkt in het projectplan dat hierbij aan u wordt voorgelegd. Bij het opstellen van het projectplan is specifiek rekening gehouden met de uitgangspunten van ons college en met inhoud van de door uw raad aangenomen moties met betrekking tot dit onderwerp.

### **Uitwerkingen in het projectplan**

Zoals wij u eerder hebben bericht, zijn tot op heden stappen gezet op het gebied van risicomanagement, maar met betrekking tot de voorgang en de manier waarop risicomanagement wordt uitgevoerd, zijn er per dienst verschillen te constateren. Er zijn stappen gezet in risicomanagement bij grote projecten, maar hier is nog geen sprake van een uniforme werkwijze.

Het voorliggende projectplan laat niet alleen het implementatietraject voor risicomanagement zien, maar bevat ook al een aantal uitwerkingen. Zo zijn onder andere de inventarisatie en de weging van risico's, de rapportages en het escalatieproces, de verantwoordelijkheden en uitgangspunten voor de berekening van het weerstandsvermogen al op hoofdlijnen uitgewerkt. Ook bevat het plan sjablonen voor de noodzakelijke vastleggingen. In de organisatie is draagvlak voor dit projectplan, inclusief de uitwerkingen. De uitwerkingen zorgen niet alleen voor een uniforme werkwijze, maar dragen ook bij aan een snelle implementatie.

Hoofdlijn bij de implementatie is, dat vanaf oktober de organisatie getraind wordt in de uniforme werkwijze en dat de instrumenten worden ingevoerd. Vanaf 1 januari 2010 tot 31 december 2010 wordt door de organisatie, tegelijk met de verdere invoering, een volledige cyclus risicomanagement doorlopen: een proces van leren en doen.

Een belangrijk aspect van het projectplan is dat er voor wat betreft de invoering van proces en instrumenten onderscheid wordt gemaakt tussen risicomanagement op uitvoering van het reguliere beleid (lijnorganisatie) en uitvoering van grote projecten (project- of programmaorganisatie). Met betrekking tot het reguliere beleid wordt zoveel mogelijk aangesloten bij verantwoordelijkheden en rapportage van de bestaande P&C-cyclus en bij de beslismomenten van beleidsuitvoering. Grote projecten hebben een eigen dynamiek, met afwijkende sturingslijnen ten opzichte van het reguliere werk. In het projectplan is hiervoor een Project Risicomodel uitgewerkt.

De relatie met de Veranderagenda is onderdeel van het projectplan. Een rode draad door het plan is, dat er een verschuiving moet plaatsvinden: risicomanagement is primair een verantwoordelijkheid van het lijnmanagement; de financiële functie ondersteunt daarbij. Dit wordt bereikt door een proces van bewustwording, maar ook door het te doen. Zo zijn de algemeen directeuren verantwoordelijk voor een goede en tijdige invoering van risicomanagement binnen hun eigen dienst, maar ook voor de uitvoering ervan. Dit wordt



geborgd door aan te sluiten bij de reguliere P&C-momenten, uitmondend in een “in control-verklaring”.

Een andere relatie met de Veranderagenda betreft “de raad aan de voorkant”. Met de invoering van risicomanagement wordt uw raad vroegtijdig en transparant geïnformeerd over risico’s, beheersmaatregelen en de gevolgen voor het weerstandsvermogen.

Met betrekking tot onze inspanningen op het gebied van risicomanagement en de uitwerking daarvan op het weerstandsvermogen willen we u de volgende overwegingen meegeven. In het implementatieproces is voorzien in een actualisatie van een integraal onderzoek of alle risico’s bekend en gewogen zijn. De kans bestaat dat risico’s in beeld komen die tot nu toe nog niet bekend waren. Hierdoor kan het noodzakelijk zijn het weerstandsvermogen (tijdelijk) te verhogen.

De hoogte van het weerstandsvermogen wordt ook bepaald door onze en uw ambitie op dit punt (de interne norm van het weerstandsvermogen). Op dit moment scoort het weerstandsvermogen een norm van “matig” tot “voldoende”. Een doelstelling om bijvoorbeeld te komen tot een score van “voldoende” tot “ruim voldoende” betekent een substantiële ophoging van het benodigd weerstandsvermogen.

Wanneer blijkt dat aanvullend weerstandsvermogen nodig is om het totaal aan risico’s financieel af te dekken, wordt een plan gemaakt waarbij het weerstandsvermogen gefaseerd op niveau wordt gebracht. Dit wordt verwerkt in het Meerjarenbeeld.

Conform uw motie leggen wij u uiterlijk februari 2010 een afweging voor tussen de door ons voorgestelde methodiek voor de berekening van het weerstandsvermogen en die van het NAR. Daarbij zullen wij u ook een voorstel doen met betrekking tot de te hanteren interne norm voor het weerstandsvermogen. De effecten hiervan zullen wij doorrekenen en aan u voorleggen, bij het opmaken van de rekening 2009 en bij de begroting 2011.

### **De projectorganisatie**

Dit projectplan is in opdracht van de concerncontroller opgesteld door een extern deskundige, met specifieke ervaring bij het invoeren van risicomanagement in complexe organisaties. Wij zijn voornemens om externe deskundigheid ook een plek te geven bij de implementatie.

Er wordt een kernteam ingesteld, waarin alle diensten zijn vertegenwoordigd. Dit team wordt geleid door een extern deskundige. Op deze wijze gebruiken wij externe deskundigheid met ervaringen van elders, terwijl kennis in de organisatie wordt opgebouwd.

Per dienst wordt een implementatieteam ingericht. De algemeen directeur is verantwoordelijk voor de implementatie binnen de eigen dienst. De gemeentesecretaris is verantwoordelijk voor de concernbrede invoering.

De concerncontroller coördineert de invoering en stuurt bij. Hij zorgt ook voor een driemaandelijks voortgangsrapportage aan uw raad, te beginnen met een rapportage over de stand van zaken per 1 januari 2010.



De kosten van de implementatie in 2009 en 2010 worden gedekt uit het programma  
Bedrijfsvoering & Organisatieontwikkeling.

Wij vertrouwen erop u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd.

Met vriendelijke groet,  
burgemeester en wethouders  
van Groningen,

de burgemeester,

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized initial 'G' followed by a series of loops and a long horizontal stroke.

de secretaris,

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'L. van der...' followed by a long horizontal line.