



Als het kalf verdronken is, dempt men de put

Risicomanagement bij Westrom

Naam	Frank Jetten
Klas	EB81
Studentnummer	2159255
Opleiding	HBO Financieel Management Bedrijfseconomie
Stageperiode	27 augustus t/m 28 december 2012
Organisatie	Westrom
Bedrijfsmentor	P. Wijnands
Stagedocent	A. van de Ven

Voorwoord

Het schrijven van dit voorwoord vormt het einde van een hoofdstuk. De laatste fase van mijn opleiding bij Fontys Hogeschool Financieel Management Bedrijfseconomie zit erop.

Deze scriptie is geschreven naar aanleiding van mijn afstudeerstage. Op 27 augustus 2012 begon ik met mijn afstudeerstage bij Westrom. De afstudeeropdracht betreft een onderzoek naar risicomanagement. Deze opdracht heb ik gekozen, omdat mijn kennis over dit onderwerp beperkt is. Dit zag ik daarom als een uitdaging om mij hierin te kunnen verdiepen.

Graag wil ik diegene bedanken die een rol hebben gespeeld bij het schrijven van deze scriptie. Ik bedank Westrom voor het mogelijk maken van mijn stage. Voor de begeleiding wil ik Peter Wijnands bedanken en voor alle hulp bij het zoeken naar informatie over het bedrijf Eveline Rutten. Daarnaast dank ik alle medewerkers bedanken die hebben geholpen met het invullen van de enquête of bij het houden van de interviews.

De titel van deze scriptie kwam aan bod bij een van de interviews. De reden achter de titel is dat men binnen de organisatie vooral bezig is met het ad hoc oplossen van problemen die zijn ontstaan door het niet in kaart brengen van mogelijke risico's.

Frank Jetten
Roermond, 15 maart 2013

Samenvatting

Deze scriptie beschrijft een onderzoek naar risicomanagement bij Westrom. De scriptie is geschreven ter afronding van de opleiding Financieel Management Bedrijfseconomie.

De aanleiding voor het doen van dit onderzoek is de steeds grotere belangstelling van de maatschappij naar publieke instellingen met daarbij de risico's die ze nemen.

In de media komen telkens weer bedrijven naar voren die failliet dreigen te gaan doordat, zo blijkt achteraf, ze geen goede risicoinventarisatie en afweging hebben gemaakt.

Het doel van dit onderzoek is om de huidige situatie van risicomanagement in kaart te brengen. Aan de hand van interviews bepalen wat de gewenste koers is ten aanzien van risicomanagement en hierbij de gewenste situatie schetsen.

Op basis van literatuuronderzoek is gekeken naar de wettelijke kant van het onderzoek, het Besluit begroting en verantwoording gemeenten en provincies speelt hierin een grote rol. Naast de wetgeving is de governance code Government governance van belang. Bij beiden komt naar voren dat goed in kaart moet worden gebracht welke risico's Westrom loopt en hoe met deze risico's wordt omgegaan.

Uit de huidige situatie kan geconcludeerd worden dat risicomanagement binnen Westrom zich op dit moment op een laag niveau bevindt. Veel medewerkers zijn onvoldoende op de hoogte van wat mogelijk is met risicomanagement.

Naast het feit dat men niet op de hoogte is, blijkt dit ook uit het feit dat men de huidige opzet niet toereikend vindt om risicomanagement te kunnen toepassen. De kaderfunctionarissen binnen Westrom geven risicomanagement het cijfer 4.

Bij de conclusie uit de gewenste situatie blijkt dat de bereidheid om meer te willen met risicomanagement groot is. Het gewenste cijfer is een 8, wat in het Risk Management Maturity model overeenkomt met het hoogste niveau, niveau 4.

De kloof tussen de huidige situatie en de gewenste situatie is groot te noemen. Om te komen tot het hoogste niveau van risicomanagement zal stapsgewijs richting het hoogste niveau gewerkt moeten worden. Hierbij moet duidelijk zijn dat risicomanagement niet op een dag is ingevoerd en dat een duidelijke langetermijnplanning van belang is voor een goede invoering.

Om ervoor te zorgen dat risicomanagement ingebed raakt moet worden begonnen met het voorlichten en trainen van medewerkers. Dit door ze eerst bewust te maken van de risico's die er worden gelopen en daarna wat er kan worden gedaan bij het lopen van risico's (vermijden, verminderen, overdragen of accepteren). Daarnaast is het belangrijk resultaten te delen, zodat men ook inziet dat risicomanagement nut heeft.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	6
1.1 Probleemstelling	6
1.2 Onderzoeksmethode	7
1.3 Opbouw onderzoek	7
2. Westrom	8
2.1 Branchetypering en ontwikkeling	8
2.2 Kengetallen branche	9
2.3 Markt	9
2.4 Geschiedenis Westrom	10
2.5 Westrom algemeen	11
2.6 Bedrijfsontwikkelingen	14
3. Theoretisch kader	15
3.1 Definities	15
3.2 Wet- en regelgeving	16
3.3 Government governance	17
4. Huidige situatie risicomanagement	19
4.1 Risicovolwassenheidsmodel	19
4.2 Tone at the Top	21
4.3 Enquête risicovolwassenheid	22
4.4 Resultaten	22
4.5 Resultaat Risk Management Maturity	26
4.6 Resultaat Tone at the Top	26
4.7 Interne documenten studie	27
4.8 Conclusie huidige situatie risicomanagement	28
5. Gewenste situatie risicomanagement	29
5.1 Resultaten enquête	29
5.2 Resultaat Risk Management Maturity	31
5.3 Resultaten interviews	31
5.4 Conclusie gewenste situatie risicomanagement	32
6. Conclusies en aanbevelingen	33
6.1 Conclusies	33
6.2 Problemen bij invoering risicomanagement	34

6.3 Aanbevelingen niveau 1 naar niveau 2	35
6.4 Discussieparagraaf	36
Literatuurlijst	37
Bijlage	38
1. Organogram Gemeenschappelijke Regeling	39
2. Organogram Westrom	40
3. Weerstandsvermogen 2011	41
4. Niveaus Risk Management Marurity model.....	44
5. Kenmerken RMM	45
6. Enquête risicovolwassenheid.....	48
7. Vragenlijst interviews.....	56
8. Resultaten huidige situatie risicovolwassenheid.....	57
9. Resultaten gewenste situatie risicovolwassenheid	58

1. Inleiding

Deze scriptie geeft de beschrijving van een onderzoek naar risicomanagement bij Westrom. De centrale vraag is: Hoe kan binnen Westrom een systematiek worden ingevoerd voor integraal risicomanagement als managementinstrument voor de interne beheersing?

De doelgroep van deze scriptie is het management, de afdeling Financiën & ICT en de divisies van Westrom.

1.1 Probleemstelling

1.1.1 Aanleiding

Externe en interne ontwikkelingen maken het noodzakelijk om de huidige situatie van risicomanagement te veranderen. Door risicomanagement onder de aandacht te brengen van management en leiding bij Westrom wordt er bewustwording gecreëerd over de risico's die gelopen worden binnen de organisatie.

1.1.2 Doelstelling

Het doel van het onderzoek is het onder de aandacht brengen van risicomanagement bij management en leiding van Westrom.

Het resultaat moet leiden tot het ontwikkelen van een systematiek voor de toepassing van risicomanagement binnen Westrom, zodat het ingebed raakt binnen de organisatie en integraal gebruikt wordt als managementinstrument voor de interne beheersing.

1.1.3 Onderzoeksvraag

De onderzoeksvraag die geformuleerd is luidt:

“Hoe kan binnen Westrom een systematiek worden ingevoerd voor integraal risicomanagement als managementinstrument voor de interne beheersing?”

1.1.4 Deelvragen

De deelvragen die geformuleerd zijn om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden zijn:

- Wat kan geleerd worden uit de literatuur over risicomanagement en de toepassing daarvan binnen overheids-/ maatschappelijke organisaties?
- Wat is de huidige kennis binnen Westrom over risicomanagement?
- Hoe past Westrom risicomanagement toe?
- Wat dient binnen Westrom te veranderen aan de huidige toepassing van risicomanagement om te zorgen dat integraal risicomanagement ingebed raakt binnen Westrom?
- Hoe ziet binnen Westrom de systematiek eruit voor de inbedding van integraal risicomanagement?

1.1.5 Afbakening

In deze paragraaf wordt aangegeven wat de grenzen van het onderzoek zijn. Hierin wordt aangegeven wat niet onderzocht zal worden en wat leidend is.

De volgende punten geven de afbakening aan:

- Er wordt niet onderzocht of risicomanagement noodzakelijk is, er wordt van uitgegaan dat het noodzakelijk is.
- De invoering van de systematiek valt buiten het onderzoek.
- Er wordt alleen gekeken naar de Gemeenschappelijke regeling Westrom, alle gelieerde bedrijven vallen buiten het onderzoek.
- Er wordt uitgegaan van de huidige wet- en regelgeving bij aanvang van het onderzoek.
- Er wordt uitgegaan van de huidige gemeenschappelijke regelingen en verordeningen.

1.2 Onderzoeksmethode

De interne en externe oriëntatie is samengesteld door gebruik te maken van beschikbare documenten, jaarverslagen en branchegegevens.

Om inzicht te krijgen in de theorie achter risicomanagement is begonnen met een literatuuronderzoek. Er is gekeken naar de algemene opvattingen over risico en risicomanagement. Verder is door gebruik te maken van een enquête en een aantal interviews het huidige niveau van risicovolwassenheid in kaart gebracht.

1.3 Opbouw onderzoek

In dit onderzoek wordt nagegaan hoe het bij Westrom is gesteld met risicomanagement en hoe risicomanagement integraal kan worden gebruikt als managementinstrument. Hiertoe is eerst de branche en Westrom omschreven in hoofdstuk 2.

Vervolgens is in hoofdstuk 3 een theoretisch kader gebruikt om antwoord te kunnen geven op de gestelde vragen. De huidige situatie binnen Westrom over risicomanagement is beschreven in hoofdstuk 4 en de gewenste situatie wordt in hoofdstuk 5 beschreven. Tot slot worden in hoofdstuk 6 de conclusies en aanbevelingen gedaan voor het gebruik van risicomanagement als managementinstrument.

2. Westrom

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de branche sociale werkvoorzieningsschappen en op de geschiedenis van Westrom. Als afsluiting van het hoofdstuk wordt de relatie gelegd tussen het gekozen onderwerp en de recente bedrijfsontwikkelingen.

2.1 Branchetypering en ontwikkeling ¹

De sociale werkvoorziening is bedoeld voor mensen die door lichamelijke, psychische en/of verstandelijke beperkingen geen baan kunnen vinden in het reguliere bedrijfsleven. Deze mensen kunnen alleen werken in de sociale werkvoorziening met een zogenoemde indicatie wet sociale werkvoorziening. Om hiervoor in aanmerking te komen moet de medewerker diverse stappen doorlopen.

Als eerste wordt er bij het UWV-Werkbedrijf een aanvraag ingediend. Het UWV-Werkbedrijf beslist aan de hand van een beslisboom of aan een aantal randvoorwaarden is voldaan. Vervolgens wordt de voorziening, geldigheidsduur, mate van handicap en begeleid werken beoordeeld.

De gemeente is na het UWV-Werkbedrijf verantwoordelijk voor het zoeken van een geschikte werkplek voor mensen met een indicatie Wet sociale werkvoorziening.

Bij veel sociale werkvoorzieningen is er sprake van een wachtlijst. Het kan daardoor enige tijd duren voordat een medewerker kan gaan werken.

Afhankelijk van de capaciteiten van de medewerker zijn er verschillende mogelijkheden om via het sociaal werkbedrijf te werken:

- beschut werken: werken binnen een bedrijf voor sociale werkvoorziening;
- detachering: in dienst zijn van het sociaal werkvoorzieningsbedrijf maar werken bij een regulier bedrijf;
- begeleid werken: werken bij een reguliere werkgever, hierbij biedt het werkvoorzieningsbedrijf de werkgever een loonkostensubsidie en begeleiding op de werkplek.

Het sociaal werkvoorzieningsbedrijf heeft vervolgens een wisselwerking met verschillende marktpartijen:

- leveren van goederen en diensten aan de markt;
- detacheren van medewerkers;
- begeleiden van medewerkers.

¹ KplusV (2011), Eindrapport Inspelen op de Wet werken naar vermogen blz. 6

In Nederland zijn 91 sociale werkvoorzieningbedrijven lid van branche organisatie Cedris². In Limburg zijn de volgende acht sociale werkvoorzieningbedrijven actief: Intos, NLWGroep, WAA Groep, De Risse Groep, Westrom, Vixia, WOZL en MTB.

2.2 Kengetallen branche ³

Het aantal sociale werkers dat in sociale werkbedrijven werkt betreft circa 100.000. en valt te onderscheiden in vijf groepen:

- beschut intern;
- werken op locatie;
- individueel gedetacheerd;
- groepsgedetacheerd;
- begeleid werken.

De karaktereigenschappen van een sociaal werkbedrijf zijn:

- variërend in grootte van 200 tot 3.000 sociale werkers;
- aantal gemeenten varieert van 1 tot 10;
- juridische vorm: gemeentelijke afdeling, gemeenschappelijke regeling of besloten vennootschap.

De exploitatie van een gemiddeld sociaal werkbedrijf, uitgaande van ongeveer 1.000 sociale werkers, wordt voor 90% bepaald door de uitvoering van de wet sociale werkvoorziening. Voor de 10% die overblijft, betreft het omzet en kosten uit overige doelgroepen.

Per saldo kan geconstateerd worden dat een gemiddeld sociaal werkbedrijf een tekort heeft op haar exploitatie van € 1.000.000. Dit negatieve resultaat wordt gefinancierd door een gemeentelijke bijdrage.

2.3 Markt ⁴

De sociale werkbedrijven zijn op verschillende manieren in de marktsector actief.

Als leverancier van producten en diensten maar ook als detacheerder. De wijze waarop de sociale werkbedrijven actief zijn op de arbeidsmarkt kan samengevat worden in de volgende diensten: productie, dienstverlening, begeleid werken, detachering en re-integratieactiviteiten.

² www.cedris.nl 30-08-2012

³ KplusV (2011), Eindrapport Inspelen op de Wet werken naar vermogen blz. 7

⁴ KplusV (2011), Eindrapport Inspelen op de Wet werken naar vermogen blz. 10

De sociale werkbedrijven zijn goed gevestigd in de lokale en vaak ook regionale arbeidsmarkt. Dit komt niet alleen door het diverse productaanbod, maar ze zijn ook vaak een van de grootste werkgevers in de regio.

De sociale werkbedrijven zorgen ervoor dat zij niet marktversturend werken. De instrumenten die daarvoor zijn ontwikkeld zorgen voor een marktconforme tariefstelling. Deze tarieven zijn gecorrigeerd voor de improductiviteit van de sociale werkers. Om nog verder te voorkomen dat er geen marktconforme tariefstelling is wordt periodiek deelgenomen aan aanbestedingen of benchmarks.

Naast het in concurrentie treden met andere partijen worden ook samenwerkingsvormen en participaties tussen sociale werkbedrijven en marktpartijen opgezet.

2.4 Geschiedenis Westrom

Westrom bestaat sinds 1974. De naam Westrom is ontstaan uit de afkorting: **W**erkvoorziening **S**tdsgewest **R**oermond⁵.

Westrom is ontstaan uit twee particuliere initiatieven uit Roermond en Echt in de jaren vijftig. Beide stichtingen werden opgericht met als doel het exploiteren van een werkplaats voor aangepaste arbeid.

In 1969 werd in Nederland de Wet sociale werkvoorziening van kracht. Deze wet werd door het Ministerie van Sociale Zaken aangegrepen om de stichtingen in Roermond en Echt te laten fuseren. Dit ging echter niet zonder problemen vanwege de natuurlijke tegenstellingen tussen Roermond en Echt. Dit leidde vooral vanuit de gemeente Echt tot politieke bezwaren tegen de fusie. Onder druk van mogelijke subsidiekortingen is de gemeente Echt uiteindelijk toch akkoord gegaan. De bestuurlijke structuur werd een gemeenschappelijke regeling met een politiek bestuur. Nauwelijks een jaar na aanvang van het bestuur werd geconstateerd dat de gemaakte afspraken onwerkbaar waren. Uit enkele krantenkoppen uit die tijd blijkt dit: “Na 3 jaar van voorbereiding slechts 17 maanden gewerkt”, “Orde op zaken stellen bij werkvoorzieningschap”, “Werkvoorzieningsschap al morsdood bij de start”.

Op 1 juli 1974 werd Westrom een onderdeel van het Stadsgewest Roermond. In deze periode keerde de rust terug binnen Westrom en groeide de organisatie uit tot een bedrijf dat eind jaren negentig ruim 1250 mensen werkgelegenheid bood. Westrom behoorde daarmee tot een van de grotere werkgevers in Midden-Limburg.

⁵ Gelissen, M. Harmsen, R. Kunnen, J. (1999), Westrom een markant bedrijf. Roermond: Westrom.

Sinds 2001 is Westrom weer een gemeenschappelijke regeling, omdat een einde kwam aan het Stadsgewest Roermond. Hiermee keerde ook de politiek weer terug in het bestuur.

2.5 Westrom algemeen ⁶

Westrom voert in Midden-Limburg voor vijf gemeenten diverse regelingen uit op het gebied van gesubsidieerde arbeid. De vijf gemeenten waarvoor Westrom actief is, zijn: Roermond, Echt-Susteren, Leudal, Maasgouw en Roerdalen. Onder de regelingen die Westrom uitvoert vallen de wetten: Wet sociale werkvoorziening (Wsw), Wet werk en arbeidsondersteuning jonggehandicapten (Wajong) en de Wet werk en bijstand (Wwb). Westrom is tevens actief op het gebied van re-integratie en sociale activering. Door intensieve individuele begeleiding probeert Westrom mensen die niet of nog niet op de reguliere arbeidsmarkt werken te helpen met het doorbreken van hun isolement. De organisatie vervult hiermee een belangrijke maatschappelijke functie in de regio.

Westrom bestaat uit drie divisies en twee stafdiensten. De drie divisies zijn: divisie Industrie, divisie Dienstverlening, divisie Trajecten. Westrom heeft drie industriële vestingen, welke liggen in Roermond, Echt en Haelen. Onder deze vestingen vallen een groenvoorzieningsbedrijf, een bouw- en schildersbedrijf, een schoonmaakdienst, een drukkerij, een postbezorgdienst, een textielverzorgingsbedrijf, een buurtbeheerbedrijf en een detacheringsbedrijf. De divisies Dienstverlening en Trajecten, evenals de stafdiensten zijn gevestigd op het centrale kantoor in Roermond.

2.5.1 Organisatiestructuur en cultuur

Westrom is in juridische zin een gemeenschappelijke regeling. In bijlage 1 is de gemeenschappelijke structuur te zien. Deze regeling is een samenwerkingsverband tussen vijf gemeenten in Midden-Limburg. Aan het hoofd van deze samenwerking staan een algemeen bestuur en een dagelijks bestuur.

De uitvoeringsorganisatie Westrom kent een platte organisatiestructuur; er wordt gewerkt vanuit een divisiestructuur. In bijlage 2 is de organisatiestructuur te zien. Een algemeen directeur staat aan het hoofd van de uitvoeringsorganisatie. De divisies hebben een divisie manager. Samen met de managers van de stafdiensten vormen zij het centraal managementteam.

De bedrijfscultuur van Westrom is informeel en mensgericht ⁷, echter tegelijkertijd ook zakelijk. De medewerkers bij Westrom krijgen veel ruimte om hun talenten te ontplooien.

⁶ www.westrom.nl 27-08-2012

⁷ www.westrom.nl 28-08-2012

2.5.2 Westrom anno 2012

Het aantal medewerkers bij Westrom bedraagt eind 2011 1734 medewerkers, zie figuur 1 voor de verdeling van de medewerkers met een dienstbetrekking. Daarnaast zijn 204 medewerkers met behoud van uitkering actief in een re-integratietraject. Daarmee komt het totale actieve personeelsbestand van Westrom eind 2011 op 1938 personen⁸. Het aantal fulltime eenheden eind 2011 bedraagt 1528⁹.

Bezetting	31-12-2011
Wsw	1383
Wwb/Wiw/Web	210
Regulier	141
Totaal	1734

Figuur 1: Bezetting Westrom 31-12-2011

Het jaar 2011 was een moeilijk jaar voor Westrom. Er bestond de onzekerheid ten aanzien van de toekomst van de gesubsidieerde arbeid welke niet bijdroeg aan een positief bedrijfsklimaat. Voor het eerst sinds jaren heeft Westrom een negatief exploitatieresultaat gerealiseerd in 2011. Het exploitatieresultaat voor bestemming bedroeg €2.566.000 negatief en dat gaf een resultaat na bestemming van €1.214.000 negatief. Het verschil wordt veroorzaakt door incidentele baten/lasten en door mutaties in de reserves. Het resultaat was teleurstellend, maar gezien de subsidiekorting aan de zijde van het rijk met €2.800.000 is dit wel verklaarbaar.

In het kader van het Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten is Westrom verplicht om risico's in kaart te brengen, die de financiële positie van Westrom kunnen beïnvloeden. Hierbij gaat het om risico's als gevolg van de bedrijfsvoering waarbij de hoogte van een te treffen voorziening niet of nauwelijks is te maken, omdat een redelijke schatting van het bedrag van de schade of het verlies niet mogelijk is, of waarbij dit kosten-baten technisch niet verantwoord is om deze af te dekken. Met andere woorden, de risico's welke wel op een redelijke wijze meetbaar zijn en waarvoor dus een voorziening is getroffen dan wel een verzekering kan worden afgesloten, maken geen deel uit van de risico's in de paragraaf weerstandsvermogen.

In het vierde kwartaal van 2011 is een risicoanalyse uitgevoerd waarbij kans en impact van het risico voor de toegevoegde waarde van de orderportefeuille wordt bepaald.

Ook interne en externe ontwikkelingen en hieraan gerelateerde risico's worden in de analyse betrokken. Op basis van de inventarisatie is een weerstandsvermogen benodigd van €6.800.000. In bijlage 3 kunt u zien waaruit het bedrag is opgebouwd.

⁸ Jaarverslag Westrom 2011

⁹ Jaarrekening Westrom 2011

Bij het beoordelen van de mogelijke financiële gevolgen voor Westrom van de risico's is het financiële weerstandsvermogen van belang. Het gaat hierbij om de vrij besteedbare reserves. Reserves waaraan door het algemeen bestuur een bestemming is gegeven worden hier niet in meegenomen.

Onderstaande cijfers zijn gebaseerd op de jaarrekening tot en met 2011¹⁰.

Algemene reserve Wsw	€	2.442.268
Egalisatiefonds Wsw	€	2.008.707
Algemene reserve Wwb	€	175.275
Egalisatiefonds Wwb	€	478.461
Reserve contractactiviteiten	€	57.650
Resultaat na bestemming Wsw	€	1.278.302-
Resultaat na bestemming Wwb	€	64.660
Totaal	€	3.948.719

Uit de aangegeven risicoanalyse blijkt dat de weerstandscapaciteit lager is dan op grond van de geïnventariseerde risico's wenselijk wordt geacht.

2.5.3 Missie

Voor Westrom is de volgende missie van kracht:

“Westrom is er voor hen, die ondersteuning nodig hebben op weg naar een passende baan op de reguliere of de gesubsidieerde arbeidsmarkt”¹¹.

2.5.4 Doelstelling

Op basis van de missie zijn bij Westrom de volgende doelen geformuleerd:

- Westrom beschouwt het als zijn taak om enerzijds personen te begeleiden in hun arbeidsontwikkeling en anderzijds personen passende arbeid te bieden.
- Westrom wil voor de deelnemende gemeenten de regionale uitvoeringsorganisatie zijn bij het begeleiden van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt.
- Westrom wil deze belangrijke maatschappelijke taak in de regio vervullen op een financieel verantwoorde wijze.

¹⁰ Jaarrekening Westrom 2011

¹¹ Begroting Westrom 2012

2.5.5 Strategie

Westrom wil zijn doelen bereiken door het voeren van een optimaal proces van in-, door- en uitstroom, door samen te werken met ondernemers en ketenpartners in de regio, door meerjarige convenanten te sluiten met de deelnemende gemeenten en door de restcapaciteit van medewerkers zo veel mogelijk te benutten als uitvloeisel van het gedachtegoed “werken naar vermogen”, dat in het landelijk beleid momenteel de nadruk krijgt. Alleen op basis van een krachtig regionaal arbeidsmarktbeleid zijn deze doelen in deze regio met succes uit te voeren.

2.6 Bedrijfsontwikkelingen

In 2011 is de eerste aanzet gegeven voor het veranderen van een aantal wetten door de overheid. De wetten hebben betrekking op de uitvoering van de Wsw, Wajong en de Wwb. In het voorstel gaan deze wetten op in een nieuwe wet, de Wet werken naar vermogen. Deze wetgeving zal zorgen voor een grote afname van subsidie inkomsten voor Westrom. Nog voordat het wetsvoorstel in behandeling werd genomen door de Tweede Kamer is het kabinet gevallen. De voorgestelde wetswijziging is hierna controversieel verklaard¹². Dit houdt in dat de voorgestelde plannen vooralsnog van tafel zijn voor een invoering op 1 januari 2013. Het nieuwe kabinet zal zich over deze kwestie buigen.

Verder is in 2012 gestart met de bouw van een gezamenlijke locatie voor de divisie Industrie. Dit houdt in dat de locaties Haalen, Echt en Roermond zullen sluiten wanneer de nieuwbouw klaar is. Er is voor nieuwbouw gekozen, omdat de huidige locaties niet meer voldoen aan de wensen van Westrom en om aan medewerkers een goede en moderne werkomgeving te bieden.

2.6.1 Relatie bedrijfsontwikkelingen met stageopdracht

Steeds meer wordt het van belang dat bedrijven zich realiseren welke risico's er zijn en welke gevolgen deze risico's met zich meebrengen. Zo brengt het overheidsinterventie door de verandering van wet- en regelgeving risico's met zich mee. Bij de nieuwbouw van het Industriële Toeleveringsbedrijf Westrom kunnen zich ook risico's voordoen.

Bij Westrom wordt een keer per jaar aan de hand van een model gekeken naar welke risico's men loopt en hoeveel het gewenst weerstandsvermogen bedraagt. Het is echter niet voldoende om alleen naar financiële risico's te kijken. Bij de opdracht wordt het ontwikkelen van een systematiek voor de toepassing van risicomanagement binnen Westrom centraal gesteld, zodat het ingebed raakt binnen de organisatie en integraal gebruikt wordt als managementinstrument voor de interne beheersing.

¹² www.rijksoverheid.nl 29-08-2012

3. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt vanuit de theorie onderzocht welke informatie belangrijk is om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden. Hierbij wordt eerst uitgelegd wat risico en risicomanagement is. Daarna wordt ingegaan op de wettelijke eisen voor Westrom ten aanzien van risico's. Tenslotte wordt een uitleg gegeven over Government governance.

3.1 Definities

3.1.1 Risico

Bij het bestuderen van de literatuur over risicomanagement is er geen eenduidige definiëring van het woord "risico". In veel gevallen wordt risico als iets negatiefs beschreven. In het woordenboek Van Dale ¹³ wordt het omschreven als: "gevaar van schade of verlies". Bij COSO ¹⁴ wordt risico omschreven als: "de mogelijkheid dat een situatie zich voordoet en een tegengesteld effect heeft op het bereiken van de doelstellingen". Bij de in 2009 geïntroduceerde ISO standaard ISO 31000 ¹⁵ wordt risico omschreven als: "het risico is het effect van onzekerheid op de doelstellingen". Hier wordt uitgegaan van onzekerheid; dit hoeft niet alleen een negatieve onzekerheid te zijn maar kan ook positief zijn.

3.1.2 Risicomanagement

Bij risicomanagement zijn er net als bij het woord risico verschillende definities. Definities van risicomanagement zijn:

- "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 beheeren zodat deze binnen de risicoacceptiegraad vallen, om een redelijke zekerheid te bieden ten aanzien van het behalen van de ondernemingsdoelstellingen"¹⁶.
- "Risicomanagement omvat de gecoördineerde activiteiten om een organisatie te sturen en beheersen ten aanzien van risico"¹⁷.

¹³ www.vandale.nl 18-09-2012

¹⁴ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

¹⁵ International Organization for Standardization

¹⁶ COSO (2004), Risico management van de onderneming geïntegreerd raamwerk.

¹⁷ ISO Guide 73

3.1.3 Reden gebruik risicomanagement¹⁸

Als een van de belangrijkste voordelen bij de ontwikkelingen op organisatieniveau wordt het verkleinen van de potentiële verliezen gezien. Het identificeren van kansen waar het nemen van bewuste risico's juist de prestaties van de organisatie ondersteunt, is eveneens een belangrijke factor. Strategie kan de risicobereidheid binnen een organisatie bepalen maar risicomanagement kan ook van invloed zijn op de strategie. Risicomanagement wordt hierdoor ingezet ten behoeve van een adequate besluitvorming.

Recente ontwikkelingen hebben ertoe geleid dat de maatschappij verwacht dat bestuurders tijdig inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen. Ze vinden dat de hiermee gepaard gaande risico's in voldoende mate moeten worden beheerst, dat dit bewaakt wordt en dat rapportages worden opgenomen in jaarverslagen.

3.2 Wet- en regelgeving

Met ingang van 2004 zijn gemeenten en provincies verplicht om aandacht te besteden aan het risicoprofiel van de organisatie en deze in relatie te leggen met het weerstandsvermogen. Westrom is een gemeenschappelijke regeling, waardoor dit besluit ook op Westrom van toepassing is.

Dit besluit met betrekking tot begroting en verantwoording verplicht het gemeenten en provincies om een duidelijke relatie te leggen tussen de risico's die worden gelopen en de aangehouden financiële reserve.

In artikel 11¹⁹ uit Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten wordt het volgende vermeld:

1. Het weerstandsvermogen bestaat uit de relatie tussen:

- **A.** de weerstandscapaciteit, zijnde de middelen en mogelijkheden waarover de provincie onderscheidenlijk gemeente beschikt of kan beschikken om niet begrote kosten te 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 over de weerstandscapaciteit en de risico's.

¹⁸ NIVRA (2009), Is risicomanagement een hype?

¹⁹ Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2003), Bbv provincies en gemeenten.

Het weerstandsvermogen geeft aan in hoeverre Westrom in staat is om financiële tegenvallers op te vangen. De weerstandscapaciteit wordt gezien als het eigen vermogen dat nodig is om niet afgedekte financiële risico's te dekken.

Alleen de risico's die van materieel belang zijn moeten worden betrokken in de berekening van de weerstandscapaciteit. Risico's waar maatregelen voor zijn getroffen zoals verzekeringen en maatregelen in de administratieve organisatie, die concreet in geld uitgedrukt kunnen worden en waar voorzieningen voor zijn gevormd hoeven niet meegenomen te worden in de berekening van de weerstandscapaciteit.

3.3 Government governance

Openbaar bestuur staat in de publieke sector al geruime tijd in de belangstelling. Dit komt door de diverse schandalen en door de steeds groter wordende belangstelling van een goed functionerend bestuur.

In 2000 heeft het Ministerie van Financiën een handleiding gepubliceerd genaamd government governance. Deze handleiding is gebaseerd op de veel bekendere corporate governance. In deze handleiding wordt Government governance omschreven als ²⁰:

“Het waarborgen van de onderlinge samenhang van de wijze van sturen, beheersen en toezicht houden van een overheidsorganisatie, gericht op een efficiënte en effectieve realisatie van beleidsdoelstellingen, evenals het daarover op een open wijze communiceren en verantwoording afleggen ten behoeve van belanghebbenden”.

De vier belangrijkste deelprocessen van de governance zijn:

- **Sturen of stuurfunctie:** Er wordt richting gegeven aan het realiseren van organisatiedoelen, onder meer door het inrichten van de organisatie en het vormgeven van processen.
- **Beheersen:** Nadat een organisatie is ingericht, moet een stelsel van maatregelen en procedures worden ingevoerd. Deze moeten ook gehandhaafd worden, zodat bestuurders de zekerheid krijgen dat de organisatie blijvend de juiste richting opgaat, dat wil zeggen de vastgestelde beleidsdoelstellingen realiseert.
- **Toezicht houden:** Ten behoeve van alle belanghebbenden moet kunnen worden vastgesteld dat de doelstellingen van de organisatie worden gerealiseerd.
- **Verantwoorden:** Over alle opgedragen taken en gedelegeerde bevoegdheden moet informatie worden verschaft, hieraan is gekoppeld het recht op decharge,

²⁰ Rijksoverheid (2000), Handleiding government governance: een instrument ter toetsing van de governance bij de rijksoverheid.

dit betekent dat naast de uitvoering van het beleid, ook over het sturen, beheersen en toezicht houden verantwoording moet worden afgelegd.

De samenhang van deze vier deelprocessen is als volgt weer te geven:



Figuur 2: Dimensies governance²¹

De vier dimensies zijn onder te verdelen in twee oriëntatierichtingen: interne of externe organisatie, voor korte of lange termijn.

Voor alle verschillende gebruikers van de governance-cyclus is het cruciaal om inzicht te hebben in de risico's. De verschillende gebruikers kunnen namelijk hun beslissingen beter nemen als er inzicht is in de aard, de omvang en de oorzaak van mogelijk risico's. Het kennen van de risico's en hier bewust mee omgaan, moet als resultaat hebben dat actie wordt ondernomen.

²¹ Deloitte (2009), Risicomanagement meer dan de som der delen

4. Huidige situatie risicomanagement

In dit hoofdstuk zal worden ingegaan op de huidige situatie van risicomanagement binnen Westrom. Eerst zal een uitleg worden gegeven van de gehanteerde methodes. De beoordeling van de huidige situatie zal plaats vinden door gebruik te maken van een risicomanagementmodel en door een enquête. Tevens wordt de Tone at the Top door interviews vastgelegd.

4.1 Risicovolwassenheidsmodel ²²

Het gebruik van volwassenheidsmodellen wordt internationaal in diverse bedrijfstakken overgenomen. Volwassenheidsmodellen bieden een directe manier om organisaties in staat te stellen procesverbetering te beschrijven, te communiceren en te implementeren. Zij bevatten de essentiële elementen van effectieve processen en beschrijven een verbeteringspad waarop onvolwassen ad hoc processen groeien naar volwassen processen met een hogere kwaliteit en meer effectiviteit.

Volwassenheidsmodellen zijn er om organisaties in staat te stellen hun huidige risicomanagementvermogen en volwassenheid te beoordelen en om inzicht te krijgen in hoe en waar verbetering mogelijk is. Ze zijn bedoeld om een goed gestructureerde en uitgewerkte richtlijn te bieden om te komen tot stapsgewijze verbetering van risicomanagementpraktijken. Met behulp van een volwassenheidsmodel kan Westrom realistische langetermijndoelen stellen voor risicomanagement, doordat ze een duidelijk inzicht krijgen in hun huidige volwassenheid en de terreinen waarop verbetering nodig is.

Een risicovolwassenheidsmodel is een algemeen aanvaard referentiemodel waarmee de risicomanagementcompetentie van een organisatie kan worden geëvalueerd. Risicomanagementvolwassenheid kan worden beschreven als een reeks onderscheiden, oplopende stappen die steeds meer voordelen opleveren. Een volwassenheidsmodel is een gestructureerde verzameling elementen die kenmerken van effectieve processen beschrijven.

Een volwassenheidsmodel biedt:

- Een beginpunt in termen van hoe we verdergaan.
- Een plek om eerdere ervaringen van Westrom vast te leggen.
- Een gemeenschappelijk taal.

²² Management of Risk (2009): Richtlijn voor Practitioners

- Een communicatieapplicatie om beknopt te beschrijven wat de huidige status is en wat er mogelijk is.
- Een kader voor het prioriteren van acties.
- Een manier om te beschrijven wat verbetering voor Westrom betekent.
- Een gedeeld doel.

Het doel van het risicovolwassenheidsmodel is Westrom in staat stellen om door middel van een beoordeling hun niveau van risicomanagementvolwassenheid te bepalen.

Om te kunnen komen tot de huidige situatie van risicomanagement is er gekozen gebruik te maken van een risicovolwassenheidsmodel. Modellen die veel gebruikt worden zijn het Risk Management Maturity Model(RMM) en het Enterprise Risk Management Model(ERMM). Er is gekozen voor het RMM, omdat dit op alle type organisaties toepasbaar is en het ERMM meer van toepassing is op financiële instellingen. Het RMM geeft meer inzicht in waar een organisatie staat en hoe het kan werken naar een hoger niveau van risicomanagement.

Het RMM heeft vier niveaus. Het model geeft eerst de huidige situatie weer van de organisatie. Daarnaast geeft het een aantal mogelijke problemen weer die kunnen optreden wanneer de organisatie een stap maakt naar een hoger niveau. In het model worden ook een aantal mogelijke opties gegeven om de organisatie naar een hoger niveau te krijgen.

Door de niveaus, probleemstelling en oplossingen is het RMM goed toe te passen bij Westrom voor het invoeren van risicomanagement. Het model biedt tevens een goed houvast bij het onderzoek naar het huidige niveau van risicomanagement binnen Westrom.

Niveaus

Het RMM is een middel om de huidige situatie van risicomanagement binnen Westrom te analyseren. Deze analyse biedt Westrom de mogelijkheid om de huidige aanpak van risicomanagement vast te leggen. Hierna kan er gekeken worden naar welk niveau het beste bij de organisatie past. Het model bestaat uit vier niveaus welke zijn weergegeven in bijlage 4.

4.2 Tone at the Top²³

Tone at the Top gaat over de houding en het gedrag van de topleiding van de organisatie. Het blijkt niet makkelijk om Tone at the Top te definiëren, tevens is het lastig om de kwaliteit en de effectiviteit ervan te meten. De NBA²⁴ hanteert de volgende definitie die gebaseerd is op de mening van Howard Sklar (Vice President & Global Anti Corruption Leader van American Express Company):

“Tone at the Top is de zichtbare bereidheid (of afwezigheid daarvan) van het topmanagement om in de besluitvorming de kernwaarden van de organisatie te laten prevaleren boven andere waarden, en van anderen in de organisatie hetzelfde te verwachten.”

Tone at the Top betreft de relatie tussen het gedrag van de top en de door die top vastgestelde visie, strategie en basiswaarden van de organisatie. Tone at the Top is neutraal omschreven, maar kan positief of negatief uitvallen. De juiste Tone at the Top is de basis voor goed bestuur (good governance).

De Tone at the Top in een organisatie wordt in eerste instantie bepaald door de hoogste leiding. De visie, waarden en strategie zoals deze door de organisatie zijn vastgesteld moeten worden gedragen door de topleiding, anders zijn het niet meer dan woorden op een stuk papier. Het is aan de leiding de taak om medewerkers te motiveren zich in te zetten voor de doelstellingen van de organisatie. In feite gaat Tone at the Top over leiderschap.

De medewerkers van de organisatie moeten de normen en waarden kunnen begrijpen en willen naleven, omdat dit de gewenste cultuur van de onderneming is.

Dit wordt onderstreept door voorbeeldgedrag van een gerespecteerde en betrouwbare topleiding. Goed voorbeeld doet vaak goed volgen. Om effectief te zijn moet Tone at the Top voortdurend en zichtbaar aanwezig zijn om bij te dragen aan een open cultuur van vertrouwen.

Tone at the Top is voor het behalen van de doelstellingen van de organisatie een belangrijke factor. Het gaat hierbij niet om de harde beheersmaatregelen zoals procedures, functiescheiding en fysieke beveiliging, maar meer de zachte beheersmaatregelen. Deze maatregelen beïnvloeden het gedrag van de mensen binnen de organisatie. Tone at the Top wordt gezien als een belangrijk onderdeel van soft controls.

²³ NBA (2012), het boegbeeld als voorbeeld.

²⁴ NBA = Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants

Het begrip Tone at the Top wordt in de internationale literatuur beschreven door wetenschappers zoals Merchant en Sklar. In de Nederlandse literatuur is Swinkels een van de weinigen die een publicatie heeft uitgebracht over Toon aan de Top.

Hij onderscheidt drie bouwstenen van Toon aan de Top: leiderschap, communicatie en cultuur. Deze moeten consistent zijn en gemonitord worden.

Om Tone at the Top in beeld te krijgen zijn interviews afgenomen. Deze zijn gehouden onder het Dagelijks bestuur en het Algemeen bestuur van Westrom. In bijlage 6 vindt u de vragenlijst die als leidraad heeft gediend voor de interviews.

4.3 Enquête risicovolwassenheid ²⁵

Om de huidige situatie van risicomanagement bij Westrom in kaart te brengen is er gebruik gemaakt van een enquête. De vragen van de enquête zijn zo opgesteld dat er een zo goed mogelijk beeld ontstaat van het huidige niveau van risicovolwassenheid.

De enquête is daarom ingedeeld in vier deelgebieden:

- Hoe draagt Westrom risicomanagement?
- Hoe verantwoordt Westrom risico's?
- Opvattingen over risicomanagement
- Obstakels bij risicomanagement

Voor de enquête zijn alle kaderfunctionarissen die bij Westrom werkzaam zijn benaderd. Wanneer er meerdere medewerkers zijn die een functie vervullen is ervoor gekozen om steeds een medewerker de enquête te laten invullen om te voorkomen dat er een scheve verhouding ontstaat in de resultaten. De reden dat kaderfunctionarissen zijn gevraagd, is om een brede kijk op het bedrijf te krijgen vanuit de positie van leidinggevend personeel. Het doel van de enquête is om een nulmeting te krijgen van het huidige niveau van risicomanagement. In totaal zijn 28 medewerkers aangeschreven met het verzoek om de enquête in te vullen. De enquête is per mail verspreid en is anoniem ingevuld. Van de 28 kaderfunctionarissen hebben 15 deze vragenlijst ingevuld. Dit is een respons van 54%.

4.4 Resultaten

In deze paragraaf worden de resultaten weergegeven van de enquête en het Risk Maturity Model. Bij de enquête wordt per deelgebied een samenvatting gegeven van de resultaten en worden afwijkingen toegelicht. Bij het Risk Maturity Model wordt een uitleg gegeven wat het huidige niveau inhoudt voor Westrom. De resultaten per vraag staan in bijlage 7.

²⁵ Sandra Beuving (2011), Risicomanagement in de BVE-sector

4.4.1 Hoe draagt Westrom risicomanagement?

Er is gekeken hoe binnen Westrom risicomanagement wordt gedragen. Om te komen tot een antwoord op deze vraag zijn een aantal deelvragen gesteld. Bij de resultaten op deze vragen komt naar voren dat niet bij iedereen bekend is hoe vaak een bedrijfsbrede analyse wordt uitgevoerd. Dit blijkt omdat 60% antwoordt met dat ze het niet weten, of dat er nooit een bedrijfsbrede analyse wordt uitgevoerd.

Als er gevraagd wordt naar wanneer de risico-inventarisatie wordt uitgevoerd, komt naar voren dat 67% dat men vindt dat dit onderdeel is van de P&C-cyclus en dat 53% zegt dat dit bij belangrijke projecten wordt uitgevoerd.

De risico's die volgens de medewerkers in kaart worden gebracht zijn de compliance risico's (wet- en regelgeving) en de bedrijfsvoeringsrisico's. Dit wordt in respectievelijk 67% en 53% aangegeven. De technieken die hieraan ten grondslag liggen zijn door het analyseren van incidenten/klachten (67%) en door het gebruik van gezond verstand (60%). De systemen voor het gebruik van risicomanagement zijn interne- en externe audits (80% en 60%) en door gebruik te maken van een klachtensysteem (67%).

Van de ondervraagden antwoordt 53% dat het afgelopen jaar geen concrete acties zijn ondernomen om risico's te beheersen of dat ze het niet weten of er acties zijn ondernomen. 47% vindt dat er wel actie is ondernomen om risico's te beheersen dit naar aanleiding van de management letter van de accountant.

Het risicomanagement systeem heeft volgens 27% niet heeft geleid tot een bijsturing in het beleid en 40% zegt dat ze het niet weten. Bij 33% van de ondervraagden wordt gezegd dat dit op bedrijfsonderdelen wel heeft geleid tot bijsturing in het beleid. Hierbij moet gedacht worden aan het geven van instructies aan medewerkers om risico's te beperken.

Bij de vraag welke standaard wordt gehanteerd bij de inrichting van risicomanagement is duidelijk dat er geen bedrijfsbrede standaard is. Het antwoord "weet ik niet" kwam 53% voor en 20% gaf aan dat er geen standaard wordt gehanteerd. De overige 27% gaf aan dat op deelgebieden wel een standaard wordt gehanteerd. Voorbeelden hiervan zijn ISO9001 (kwaliteitsmanagementsysteem), VCA (Veiligheid, Gezondheid en Milieu) en ISO27002 (informatiebeveiliging)

4.4.2 Hoe verantwoordt Westrom risico's?

Bij de vraag hoe verantwoordt Westrom risico's geeft men aan dat 40% van de medewerkers niet weet hoe vaak er intern gerapporteerd wordt over risico's of dat er nooit wordt gerapporteerd over risico's. Daarnaast zegt 20% dat alleen gerapporteerd wordt naar aanleiding van incidenten, 20% na opvolging van interne audits, 7% jaarlijks en 13% per kwartaal. De bespreking van de risico's per bedrijfsonderdeel vindt volgens 73% plaats bij de gesprekken over interne audits en 53% bij de gesprekken over externe audits.

De soorten risico's waarover gerapporteerd zou worden zijn:

Financiële	73%
Compliance	53%
Strategisch	7%
Bedrijfsvoering	60%
Reputatie	20%
Weet ik niet	7%
Geen van alle	13%
Anders	13%

Figuur 3: soorten risico

Hieruit kan afgelezen worden dat medewerkers vinden dat vooral financiële risico's moeten worden meegenomen in de rapportage over risico's.

Bij de rapportage over andere zaken zoals de risicobereidheid, risicotolerantie en bevindingen in het risicomanagementsysteem blijkt dat er op dit moment geen aandacht aan wordt geschonken. Wel vind 47% dat de belangrijkste risico's (vraag 13) worden onderbouwd met cijfers.

4.4.3 Opvattingen over risicomanagement

In dit onderdeel komt naar voren of de kaderfunctionarissen op de hoogte zijn van de diverse opvattingen over risicomanagement.

Bij de beantwoording of het duidelijk is wat in het kader van de wetgeving over de jaarverslaglegging verwacht wordt ten aanzien van de verantwoording over risico's geeft 60% aan dat dit niet duidelijk is of dat ze dit niet weten. Bij de branchecode goed bestuur in de publieke sector geeft 87% aan dat niet duidelijk is wat verwacht wordt. Wanneer gevraagd wordt of duidelijk is wat een in-controlstatement inhoudt geeft 73% aan dat dit duidelijk is. Echter wanneer gevraagd wordt of deze in-controlverklaring zorgt dat zij niet voor verrassingen komt te staan leidt dit tot een verdeeld antwoord:

Ja	33%
Weet ik niet	33%
Nee	33%

Figuur 4: In-controlverklaring zorgt voor geen verrassing

De accountant toetst een aantal zaken als het om risicomanagement gaat; voor 53% van de medewerkers is duidelijk wat de accountant toetst. Voor de overige 47% is het niet duidelijk of weet niet wat de accountant toetst.

Bij risicomanagement is het ook belangrijk dat medewerkers zich bewust zijn van de risico's en daar naar handelen. Slechts 40% geeft aan dat dit het geval is, 60% geeft aan dat medewerkers niet bewust zijn van de risico's of weten niet of medewerkers zich hier bewust van zijn. De manier waarop Westrom omgaat met risicomanagement stelt 73% niet tevreden en 20% weet niet of hij/zij tevreden is.

73 % van de kaderfunctionarissen vindt dat door gebruik te maken van risicomanagement planmatiger gewerkt kan worden. Tevens geeft 60% aan dat de rol van de directie en het bestuur bij risicomanagement duidelijk en 40% is niet duidelijk wat de rol is of vind de rol van de directie niet duidelijk.

4.4.4 Obstakels bij risicomanagement

De obstakels die gezien worden bij de invoering van risicomanagement zijn:

Invoering vraagt een grote tijdsinvestering	20%
Wet- en regelgeving is niet helder genoeg	7%
De risico's vanuit politiek zijn onvoldoende in te schatten	33%
Risicomanagement is een breed begrip met vage definities	21%
Je kunt niet op alle fronten "in-control" zijn	47%
Risico's, kans en impact zijn moeilijk of niet te kwantificeren	27%
Risicobereidheid is moeilijk te kwantificeren	20%
Delen van de organisatie zijn nog onvoldoende concreet benoemd	27%
De organisatie is nog niet in staat tot het planmatig werken	53%
Weet ik niet	0%
Geen	0%
Anders	13%

Figuur 5: Obstakels risicomanagement

Uit bovenstaand figuur valt op dat de medewerkers aangeven dat het belangrijkste obstakel(53%) is dat de organisatie nog niet in staat is tot het planmatig werken en dat je niet op alle fronten "in-control" kunt zijn (47%).

De huidige situatie is ook in kaart gebracht door de kaderfunctionarissen te vragen een cijfer te geven over het risicomanagementsysteem. De resultaten kunt u in onderstaand figuur lezen.

Cijfer	Aantal
1	2
2	2
3	2
4	3
5	2
6	2
7	2

Figuur 6: resultaten cijferbeoordeling

Het gemiddelde cijfer dat medewerkers geven is een 4. Verder blijkt uit de resultaten dat er grote verschillen zijn in het cijfer dat gegeven wordt, dit loopt van 1 tot 7. Uit de toelichting komt naar voren dat wanneer medewerkers een 6 of hoger geven medewerkers vinden dat binnen hun bedrijfsonderdeel goed wordt omgegaan met het risicomanagementsysteem. Bij de vraag welk cijfer medewerkers geven aan het risicomanagementsysteem werd Westrom breed gekeken en niet naar onderdelen bij het bedrijf. Hiernaast kan onwetendheid over het onderwerp risicomanagement een rol spelen.

4.5 Resultaat Risk Management Maturity

Resultaten van de enquête en interviews geven aan dat Westrom zich op dit moment tussen niveau 1 en niveau 2 bevindt. Aan veel punten die niveau 2 stelt als minimum wordt nog niet voldaan. Het uitgangspunt voor de huidige situatie bij Westrom is dan ook niveau 1.

In het RMM wordt niveau 1 omschreven op de volgende manier:

“Bij het ad hoc niveau is de organisatie zich er niet van bewust dat risicomanagement noodzakelijk is. De organisatie heeft geen gestructureerde aanpak voor het omgaan met onzekerheid, wat resulteert in een aantal problemen gedurende een project. Verder wordt er binnen de organisatie weinig of geen moeite gedaan om te leren van vorige projecten en wordt er geen risicodossier gemaakt. Binnen het eerste niveau wordt er pas gereageerd op een risico nadat dit heeft plaats gevonden, er wordt continue achter de feiten aangelopen. Een goede projectleider en een goed projectteam zijn dus cruciaal binnen het eerste niveau. Het gebeurt soms dat een projectleider zijn opgedane expertise meeneemt naar een volgend project. Verlaten zij echter de organisatie, dan nemen ze hun expertise mee en is de organisatie weer terug bij af. Het succes binnen een niveau 1 organisatie hangt af van de individuen en kan bij een volgend project alleen behaald worden als dezelfde individuen aan het nieuwe project meewerken”.

4.6 Resultaat Tone at the Top

De resultaten van de interviews over Tone at the Top brengen in kaart dat Westrom op dit moment geen organisatiebreed standpunt heeft over risicomanagement. Naar voren komt dat de risicohouding van Westrom vooral risicomijdend moet zijn, maar waar

strategisch nodig moet het risico geaccepteerd worden om werk te behouden of juist te krijgen.

Bij de vraag welke risico's gelopen worden, wordt vrijwel altijd als eerste antwoord financiële risico's genoemd. Dit zijn in de huidige situatie ook vrijwel de enige risico's die in kaart gebracht worden. Wanneer er wordt gevraagd welke risico's er zijn voor Westrom buiten financiële risico's, zijn dit vooral strategische en politieke risico's.

In de huidige situatie wordt aangegeven dat vooral naar specifieke risico's wordt gekeken bij vergaderingen van het bestuur. Dit wordt ook vastgelegd in de notulen van de vergaderingen en eventuele actiepunten worden opgenomen in een actielijst.

Er wordt binnen Westrom niet proactief over risico's nagedacht. Wanneer risico's voorkomen is het bedrijf goed in het snel oplossen van deze gevolgen, ondanks dat dit ook noodgedwongen moet.

Elke geïnterviewde geeft aan dat de huidige opzet van risicomanagement te wensen overlaat. Er is geen structuur en vaste wijze waarop risico's in kaart worden gebracht en er wordt niet bedrijfsbreed over risico's nagedacht.

4.7 Interne documenten studie

Om de resultaten van de enquête te verifiëren is gekozen om interne documenten te gebruiken. Bij deze documenten moet gedacht worden aan alle belangrijke beslissingen en vergaderingstukken van de afgelopen twee jaar.

Stukken welke doorgenomen zijn bevatten onder andere vergaderingen van het algemeen bestuur, dagelijks bestuur, centraal management team en ondernemeningsraad. Daarnaast zijn investeringsaanvragen doorgenomen, evenals de begrotingen, jaarverslagen en de Gemeenschappelijke regeling Westrom.

Na bestudering van de stukken is naar voren gekomen dat in zeer beperkte mate specifiek aandacht is voor risico's of risicomanagement. De volgende punten zijn tegengekomen:

- In de gemeenschappelijke regeling in de financiële verordening artikel 12 weerstandsvermogen en risicomanagement moet jaarlijks een bijgestelde nota worden opgesteld voor het dagelijks bestuur dat de risico's in beeld brengt en actualiseert.
- Bij de audits die gehouden zijn door planning en control komen diverse risico's naar voren die geconstateerd zijn en vermeld staan in een rapportage.
- Door de accountant wordt ook gewezen op risico's die gelopen worden door Westrom in het management letter dat jaarlijks wordt opgesteld.

Buiten bovengenoemde punten was nergens vastgelegd dat er aandacht was of is voor risico of risicomanagement.

4.8 Conclusie huidige situatie risicomanagement

Op basis van de resultaten van de enquête, risicovolwassenheidsmodel, tone at the top en de interne documenten studie het volgende geconcludeerd worden:

Dat er geen eenduidige lijn is over hoe risicomanagement wordt gedragen door kaderfunctionarissen bij Westrom. In veel gevallen komt naar voren dat medewerkers niet bekend zijn met risicomanagement en dit niet bewust toepassen. Door deze onwetendheid wordt risicomanagement vooral gezien als een onderdeel van de stafdienst planning en control. In de rapportages vooral financiële risico's worden meegenomen. Dit is ook gebleken bij de interne documenten studie dat vooral planning en control zich bezighoudt met risicomanagement.

Uit het RMM model blijkt dat Westrom zich op niveau 1 bevindt, wat inhoudt dat men zich op dit moment nog niet bewust is van de noodzaak van risicomanagement. De aanpak voor het omgaan met onzekerheid nog niet gestructureerd is en kan gedurende een project problemen opleveren. Er wordt pas op risico's gereageerd wanneer deze hebben plaatsgevonden. Het succes hangt veel af van de individuen en kan alleen weer worden behaald als dezelfde individuen weer meewerken.

Uit de Tone at the Top blijkt dat men op dit moment niet tevreden is over de manier hoe sturing wordt gegeven aan risicomanagement. Er is nog een grote onwetendheid over wat nu precies risicomanagement is en wat risico's zijn. Er worden niet bewust risico's in kaart gebracht en wanneer dat wel gebeurt, is dit vooral ad hoc. Uit de interne documenten blijkt dat er vrijwel niets wordt vastgelegd wat met risicomanagement heeft te maken.

De bevindingen die worden gedaan in de enquête, risicovolwassenheidsmodel en Tone at the Top worden ondersteund door de bevindingen van de interne documenten studie. Hieruit blijkt dat in weinig gevallen wordt vastgelegd dat er iets wordt gedaan met risicomanagement en dat slechts op specifieke onderdelen wel gebruik wordt gemaakt van risicomanagement.

5. Gewenste situatie risicomanagement

In dit hoofdstuk zal worden ingegaan op de gewenste situatie van risicomanagement binnen Westrom. Op basis van het risicomanagement maturity model en een enquête zal hier de gewenste situatie worden geschetst. Waar nodig zal de informatie worden ondersteund met de onderzochte literatuur.

5.1 Resultaten enquête

Voor de enquête zijn alle kaderfunctionarissen die bij Westrom werkzaam zijn benaderd. Wanneer er meerdere medewerkers zijn die een functie vervullen is ervoor gekozen om steeds een medewerker de enquête te laten invullen om te voorkomen dat er een scheve verhouding ontstaat in de resultaten. De reden dat kaderfunctionarissen zijn gevraagd, is om een brede kijk op het bedrijf te krijgen vanuit de positie van leidinggevend personeel. Het doel van de enquête is om een beeld te krijgen van de gewenste situatie van risicomanagement. In totaal zijn 28 medewerkers aangeschreven met het verzoek om de enquête in te vullen. De enquête is per mail verspreid en is anoniem ingevuld. Van de 28 kaderfunctionarissen hebben 12 deze vragenlijst ingevuld. Het aantal ingevulde enquêtes is minder dan bij de huidige situatie en heeft een respons van 43%.

Om de gewenste situatie van risicomanagement in kaart te brengen bij Westrom is er net als bij de huidige situatie gebruik gemaakt van een enquête. Om tot een goede vergelijking te komen met de huidige situatie zijn dezelfde vragen gesteld. Deze enquête is ingedeeld in twee deelgebieden:

- Hoe draagt Westrom risicomanagement?
- Hoe verantwoordt Westrom risico's?

5.1.1 Hoe draagt Westrom risicomanagement?

Bij de vraag hoe vaak er een bedrijfsbrede risicoanalyse moet worden uitgevoerd geeft 42% aan dit 1 keer per jaar te willen en nog eens 42% zegt dit zelfs ieder kwartaal te willen doen. Voor de inventarisatie van risico's wordt door 83% verwacht dat dit gebeurt bij strategische beslissingen en als onderdeel van de planning en control cyclus.

Verder vindt 75% dat dit bij belangrijke projecten moet gebeuren.

Bij de risico's die in kaart moeten worden gebracht vindt vrijwel iedereen (92%) dat dit de strategische risico's zijn. Overige risico's die in kaart moeten worden gebracht zijn compliance risico's en bedrijfsvoeringsrisico's. Dit wordt door 75% verwacht.

De techniek die hiervoor gebruikt dient te worden is analyse van omgevingsgegevens zo geeft 75% aan. Naast die techniek geeft twee derde aan dat gebruik gemaakt moet worden van:

- gezond verstand;
- interviews/workshops;
- vragenlijsten/checklists;

- analyse klachten/incidenten;
- analyse van interne bedrijfsgegevens;
- scenarioanalyse.

De systemen voor het gebruik van het risicomanagement zijn interne audits (75%), door gebruik te maken van zelfevaluaties (75%), risicoanalyse (83%), klachtensysteem en incidentenanalyse (beiden 75%).

Van de kaderfunctionarissen geeft 92% aan dat ze willen dat er actie wordt ondernomen om de risico's te beheersen. Het risicomanagementsysteem moet leiden tot een bijsturing van het beleid vindt 83%.

Net als bij de beantwoording van de huidige situatie is niet iedereen op de hoogte van de diverse standaarden van risicomanagement. Dit komt duidelijk naar voren omdat 67% aangeeft niet te weten welke standaard ze willen. In 25% van de gevallen gaat het om standaarden die bij "anders" zijn ingevuld. Dit zijn standaarden die op deelgebieden met risicomanagement te maken hebben zoals ISO27002 voor informatiebeveiliging.

5.1.2 Hoe verantwoordt Westrom risico's?

Bij de vraag hoe vaak intern gerapporteerd moet worden vindt 50% dat dit per kwartaal moet. Dit antwoord komt overeen met het antwoord dat gegeven is bij hoe vaak een bedrijfsbrede risicoanalyse moet worden gedaan. Voor de bespreking van de risico's per bedrijfsonderdeel geeft men aan dat dit bij interne en externe audits wenselijk is (58% en 50%). 42% vindt dat zowel ad hoc bij grote incidenten als bij de vergadering van het managementteam moet worden gesproken over risico's.

De soorten risico's waarover moet worden gerapporteerd zijn:

Financiële	58%
Compliance	58%
Strategische	75%
Bedrijfsvoering	58%
Reputatie	42%
Weet ik niet	8%
Geen van alle	8%
Anders	17%

Figuur 7: soorten risico's

Hieruit blijkt dat er vier belangrijke soorten risico's zijn: financiële, compliance, strategische en bedrijfsvoeringsrisico's. Grote verandering ten opzichte van de huidige situatie is dat men met 75% strategische risico's het belangrijkste vindt.

Bij de vragen waarover Westrom moet rapporteren is een duidelijk beeld. Meer dan 80% gaf aan dat gerapporteerd moeten worden over:

- beschrijving van de risicobereidheid;

- kwalitatieve onderbouwing van de risicotolerantie;
- belangrijke incidenten die zich voorgedaan hebben;
- materiële gevolgen van incidenten;
- belangrijkste bevindingen in het risicomanagementsysteem;
- wijzigingen in het gehanteerde risicomanagementsysteem.

5.2 Resultaat Risk Management Maturity

Uit de enquête blijkt dat men wil werken aan een risicomanagementproces dat uiteindelijk op een rapportcijfer uitkomt van een 8. In het RMM is dit niveau 4, ook wel het niveau beheren genoemd.

In het RMM wordt niveau 4 omschreven op de volgende manier:

“Op het beheren niveau is er in elke laag van de organisatie een risicobewuste cultuur ontwikkeld. De informatie over risico's wordt dan ook continue verwerkt en gebruikt om de processen in de organisatie te verbeteren waardoor de kans op succes wordt vergroot. Verder worden van elk project risicodossiers bewaard. Bij het opstarten van een nieuw project, is het dan ook niet meer dan normaal dat er eerst naar de ervaringen van voorgaande projecten wordt gekeken. Ook is er een aparte afdeling die verantwoordelijk is voor het risicomanagement binnen de organisatie. Er is gekozen voor een aparte risicomanagementafdeling om het projectteam te scheiden van de risicomanager. Hierdoor behouden zowel het projectteam en de risicomanager een beter overzicht. Een trainingsprogramma, dat organisatiebreed wordt geïmplementeerd, zorgt ervoor dat het personeel up-to-date blijft met betrekking tot risicomanagement. Door de invoering van het risicomanagementbeleid binnen de organisatie vindt het risicomanagementproces gestructureerd plaats. Tenslotte is het risicomanagementteam continue bezig met het analyseren van de resultaten en de 'lessons learned' van eerdere projecten om zo een accurate risicovoorspelling te kunnen maken. Binnen een niveau 4 organisatie is het risicomanagementproces gestandaardiseerd en kan eerder behaald succes herhaald worden. Verder is er een constante beheersing van de risico's met betrekking tot productielijnen, kosten, werkschema's en kwaliteit”.

5.3 Resultaten interviews

Bij de interviews over de gewenste situatie kwam naar voren dat er behoefte is aan een integrale benadering van risico's. De pijlers waarop gestuurd moet worden zijn de strategische, politieke, bedrijfsvoering en sociaal maatschappelijke risico's. Om dit goed in kaart te brengen dient het bestuur een duidelijke visie te hebben.

Bij het bepalen van de visie moet naar voren komen hoe men wil omgaan met risico's. De vier mogelijkheden zijn²⁶: vermijden, verminderen, overdragen of accepteren van risico's. Duidelijk is dat je risico's niet 100% kunt voorkomen. Er moet over risico's worden nagedacht en dit moet leiden tot bewuste keuzes op te lopen risico's. Men vindt dat bij alle belangrijke beslissingen in de organisatie moet worden nagedacht over risico's en men deze risico's moet vastleggen. Op basis van de analyse kan een besluit worden genomen.

Alle geïnterviewden geven aan dat risicomanagement steeds meer in de schijnwerpers wordt gezet. Met het oog op de belangstelling van de gemeenten en de maatschappij op risico's, is het van belang transparant te werken. Door risico's in kaart te brengen en over deze risico's met elkaar te spreken worden bewuste keuzes gemaakt.

5.4 Conclusie gewenste situatie risicomanagement

Op basis van de resultaten van de enquête, interviews en de interne documenten studie het volgende geconcludeerd worden:

Uit de enquête valt af te leiden dat men veel meer wil met risicomanagement dan er op dit moment wordt gedaan. Binnen Westrom wil men werken naar een hoger niveau van risicomanagement. Dit blijkt al uit het feit dat men vindt dat veel vaker een risicoanalyse moet worden gedaan om tot een goede onderbouwing te komen van keuzes.

Ze willen dat er bewuster met risico's wordt omgegaan. Dat er proactief met risico's wordt omgegaan en deze risico's worden vastgelegd in een risicodossier. Het streven is naar een risicomanagementproces dat geïntegreerd is in de organisatie en bedrijfsbreed wordt gebruikt.

Uit de interviews blijkt verder dat de bereidheid om meer te doen met risicomanagement groot is. Risico's zouden bij projecten en belangrijke beslissingen standaard in kaart gebracht moeten worden. De risico's moeten worden vastgelegd in een dossier en aan de hand daarvan dient de bestuurder een weloverwogen besluit te nemen.

De kloof tussen de huidige situatie en de gewenste situatie is groot, dat blijkt uit de cijfers die gegeven worden, een 4 voor de huidige situatie en een 8 voor de gewenste situatie.

²⁶ www.managementsite.nl 6-stappen in risicomanagement 13-12-2012

6. Conclusies en aanbevelingen

Het laatste hoofdstuk bevat een opsomming van conclusies, aanbevelingen en een discussie paragraaf.

6.1 Conclusies

Wat kan geleerd worden uit de literatuur over risicomanagement en de toepassing daarvan binnen overheids-/ maatschappelijke organisaties?

Uit de literatuur kan worden geleerd dat er diverse wettelijke regels zijn waaraan Westrom als organisatie minimaal moet voldoen. Westrom is een gemeenschappelijke regeling en daarom is het Besluit begroting en verantwoording gemeenten en provincies op de organisatie van toepassing. Zo blijkt uit artikel 11 uit het Besluit begroting en verantwoording dat er een duidelijke relatie moet zijn tussen de risico's die worden gelopen en de aangehouden financiële reserve.

Naast de wettelijke regels is de Government governance van toepassing. Deze houdt in dat op de vier belangrijkste deelprocessen van de governance wordt gestuurd: sturen, beheersen, toezicht houden en verantwoorden.

Wat is de huidige kennis binnen Westrom over risicomanagement?

Uit zowel de enquête als de interviews blijkt dat het huidige niveau van risicomanagement vrij laag is. Men is niet goed op de hoogte van de wettelijke eisen die er worden gesteld en de kennis over de branchecode goed bestuur in de publieke sector is eveneens laag. Door de kaderfunctionarissen wordt in de enquête het cijfer 4 gegeven voor de huidige situatie van risicomanagement. Verder komt naar voren dat niet duidelijk is wat risicomanagement is en welk voordeel er met risicomanagement kan worden behaald.

Hoe past Westrom risicomanagement toe?

Risicomanagement wordt niet bewust toegepast bij Westrom. Naar voren komt dat vrijwel alle zaken die met risicomanagement te maken hebben ad hoc gebeuren. Er wordt geen duidelijke afweging gemaakt waarom juist wel of niet een risico wordt gelopen. Het in kaart brengen van de risico's richt zich vooral op de financiële risico's. De risico's die in kaart gebracht zijn blijven vaak in het hoofd van de medewerkers zitten en worden weinig tot niet vastgelegd.

Wat dient binnen Westrom te veranderen aan de huidige toepassing van risicomanagement om te zorgen dat integraal risicomanagement ingebed raakt?

Uit de enquête blijkt dat de bereidheid om met risicomanagement aan de slag te gaan groot is. Men wil van een cijfer 4 naar een 8 groeien. Om dit te kunnen bereiken dient er een duidelijke visie te zijn van het bestuur over risicomanagement en dient dit organisatiebreed te worden gedragen.

Hoe ziet binnen Westrom de systematiek eruit voor de inbedding van integraal risicomanagement?

Om risicomanagement integraal te kunnen toepassen kan het RMM model voor risicovolwassenheid als leidraad worden gebruikt. Het is belangrijk om eerst draagvlak te creëren en medewerkers bewust te maken van de noodzaak. Bij het model dat in een later stadium kan worden gebruikt voor de invoering van risicomanagement is de ISO standaard ISO31000. Dit heeft de voorkeur, omdat niet alleen het proces als onderdeel wordt gezien, maar ook de principes. De principes beschrijven het belang van de organisatiecultuur, onder andere de Tone at the Top. Andere modellen zoals COSO II²⁷ of het INTOSAI²⁸ maken hierin geen onderscheid. Het onderscheid maakt het makkelijker een duidelijke koppeling te maken met de doelstellingen voor verschillende gebruikers. Het voordeel van dit onderscheid maakt het eenvoudiger om risicomanagement in te voeren.

6.2 Problemen bij invoering risicomanagement

Van niveau 1 naar Niveau 2 – ad hoc naar initieel

Medewerkers binnen Westrom willen aan de slag met risicomanagement. Dit is echter niet in één stap te bereiken. Veelal wordt aangegeven dat medewerkers niveau 4 “managed” als gewenst achten bij Westrom. Bij het RMM model²⁹ wordt aandacht gegeven aan het verbeteren van het niveau van de organisatie. Bij Westrom is het huidige niveau niveau 1. Om van niveau 1 naar niveau 2 te komen zal Westrom tegen problemen aanlopen.

Het model beschrijft de volgende problemen die zich kunnen voordoen:

1. Er is geen duidelijk begrip aanwezig met betrekking tot het risicomanagementproces, de procedures en technieken.
2. Er is geen overzicht van mogelijke baten die voort komen uit risicomanagement en er is niet bekend wat de kosten zijn om risicomanagement in te voeren.
3. De aanwezigheid van kennis binnen de organisatie over risicomanagement en de ervaring met risicomanagement ontbreekt.
4. Door falende projecten is er te weinig tijd om zich te verdiepen in het risicomanagementproces, ondanks dat deze expertise in de toekomst veel tijdsbesparing kan opleveren.
5. Het management staat niet open voor veranderingen binnen de organisatie. Ook kan het zo zijn dat het bestuur niet wil toegeven aan gemaakte fouten, dat kan duiden op een zwakke organisatie en een gebrekkige deskundigheid.
6. Waarschijnlijk levert de organisatiecultuur producten van een slechte kwaliteit en ontbreekt de professionele houding binnen de organisatie.

²⁷ www.coso.org 14-12-2012

²⁸ www.intosai.org 17-12-2012

²⁹ Incose (2002), Risk Management Maturity Model

Bij Westrom zijn de volgende problemen van toepassing:

1. Uit de enquête blijkt dat er op dit moment geen duidelijk begrip is met betrekking tot risicomanagement. Er is geen procedure vastgelegd en men is niet bekend met de technieken die gebruikt kunnen worden.
2. Risicomanagement wordt vooral gezien als het managen van financiële risico's. Het is voor Westrom niet duidelijk wat eventuele baten of kosten zijn van risicomanagement.
3. De kaderfunctionarissen beschikken niet over voldoende kennis over risicomanagement. Het is hun niet duidelijk wat risicomanagement inhoudt.
4. Er wordt pas gereageerd op risico's wanneer deze zich voordoen. Dit proces blijft zich herhalen en heeft nog niet geleid tot een proactieve houding.
5. Uit de interviews blijkt dat het bestuur en het management niet onwelwillend staan tegenover risicomanagement. Wel blijkt dat er op dit moment niet structureel aandacht is voor risicomanagement. Bij vergaderingen wordt alleen ingegaan op specifieke risico's.
6. Het ontbreekt soms aan een professionele houding, doordat risico's worden afgeschoven en niemand zich verantwoordelijk voelt voor het probleem.

6.3 Aanbevelingen niveau 1 naar niveau 2

Om van een niveau 1 organisatie naar een niveau 2 organisatie te komen, zijn een aantal acties nodig. De aanbevelingen hierbij zijn:

- De Top moet duidelijk maken wat het ambitieniveau bij risicomanagement is. Naast het niveau is het van belang kenbaar te maken wat de risicohouding is. Dit zorgt ervoor dat iedereen binnen de organisatie in dezelfde richting denkt. Zo weten de medewerkers wat er wordt verwacht en wat de verwachtingen zijn.
- Maak een lange termijn planning voor de invoering van risicomanagement. Hierbij moet duidelijk zijn dat het bereiken van het gewenste niveau in stappen moet gebeuren. Door deze planning is een duidelijk doel voor ogen en kan naar dat doel toe gewerkt worden.
- Zet informatiebijeenkomsten op om medewerkers duidelijk te maken wat Westrom wil met risicomanagement en wat het belang is voor de organisatie. Door voorbeeld situaties te schetsen wordt er meer bewustwording gecreëerd. Daarnaast is het van belang medewerkers duidelijk te maken dat de invoering van risicomanagement niet op een dag is gebeurd.
- Om aan de slag te kunnen met risicomanagement is het nodig om medewerkers een opleiding te geven om de slag tussen theorie en praktijk te kunnen maken. Richt met deze mensen een projectgroep op die zich bezighoudt met de invoering van risicomanagement.
- Naast het opleiden van eigen personeel is externe deskundigheid een aanbeveling. Zij kunnen ervaringen delen en wijzen op struikelblokken bij de invoering van risicomanagement. De basis die gelegd wordt is nodig om risicomanagement te laten uitgroeien tot een systeem dat integraal ingebed raakt in de organisatie.

- Maak voor de invoering van risicomanagement een kostenanalyse van de benodigde middelen, zodat er tijdens de invoering geen grote verrassingen plaatsvinden.
- Publiceer resultaten van risicomanagement op de publicatieborden van de afdelingen, dit geeft een positief effect op de organisatie en medewerkers voelen zich meer betrokken. Daarnaast is het van belang periodiek de resultaten op de agenda's van de vergaderingen van het bestuur en management te laten terugkomen zodat er ook een interactie blijft met risicomanagement
- Meet het risicomanagementniveau aan de hand van een aantal kritische succesfactoren en prestatie indicatoren, zo kan de voortgang in kaart worden gebracht. Er moet pas naar een hoger niveau gewerkt worden als het huidige niveau goed ingebed is.
- Gebruik hulpmiddelen die risicomanagement vereenvoudigen. Leg alle informatie die is verzameld over risico's vast in een database. Wanneer voorbeelden beschikbaar zijn bij verwante beslissingen maakt dit het eenvoudiger om alle risico's in kaart te brengen.
- Faseer de invoering van risicomanagement, dit om in te kunnen inspelen op resultaten en problemen. De huidige transitie binnen Westrom, zoals het samenvoegen van de drie industriële vestigingen biedt kansen om daar te beginnen met de invoering van risicomanagement.

6.4 Discussieparagraaf

Ondanks dat gebleken is dat men wil dat het niveau van risicomanagement naar een cijfer 8 gaat en dat men bereid is hier aan te werken, is niet getoetst wat men hiervoor over heeft om die 8 te bereiken. Dat men bereid is tot, geeft nog geen garantie dat dit in de praktijk ook daadwerkelijk zo is.

Literatuurlijst

COSO, 2004, Risico management van de onderneming geïntegreerd raamwerk
Deloitte (2009), Risicomanagement meer dan de som der delen
Gelissen, M. Harmsen, R. Kunnen, J. (1999), Westrom een markant bedrijf
Incase (2002), Risk Management Maturity Model
ISO Guide 73
KplusV (2011), Eindrapport Inspelen op de Wet werken naar vermogen
Management of Risk(2009): Richtlijn voor Practitioners
Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties(2003), Besluit Begroting en Verantwoording provincies en gemeenten
NBA (2012), het boegbeeld als voorbeeld
NIVRA (2009), Is risicomanagement een hype?
Rijksoverheid (2000), Handleiding government governance: een instrument ter toetsing van de governance bij de rijksoverheid.
Sandra Beuving (2011), Risicomanagement in de BVE-sector

Websites

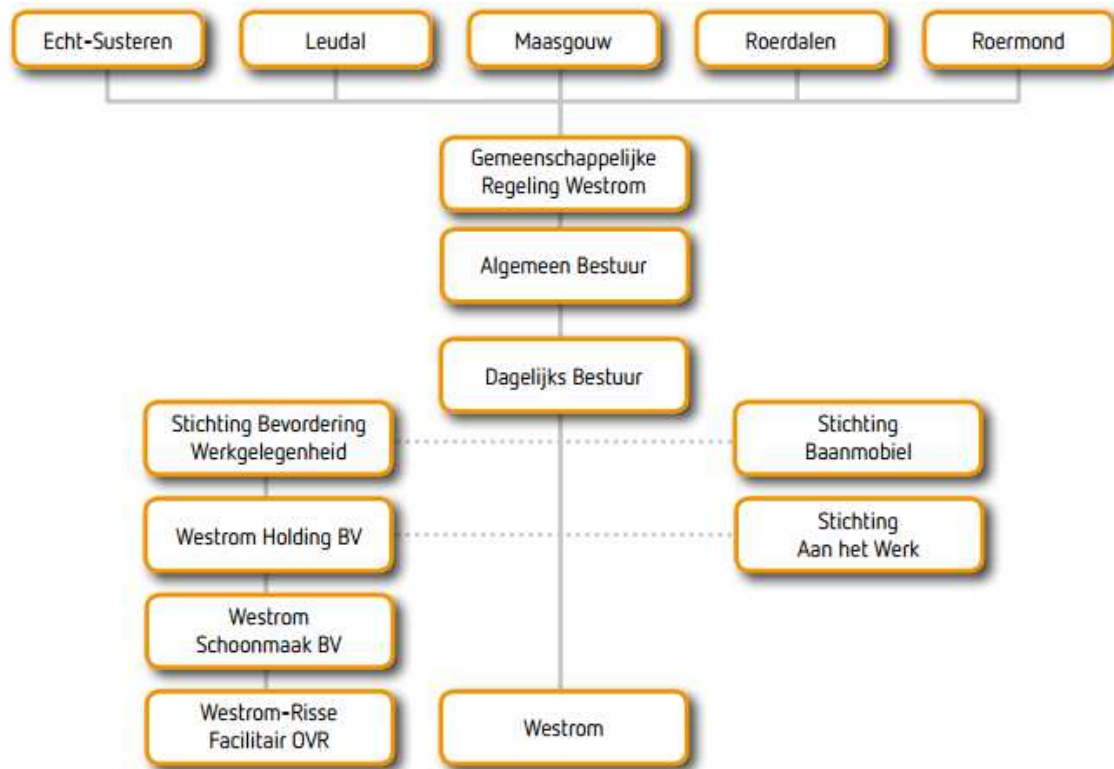
www.cedris.nl
www.coso.org
www.intosai.org
www.managementsite.nl
www.rijksoverheid.nl
www.vandale.nl
www.westrom.nl

Documenten

Begroting Westrom 2012
Jaarverslag Westrom 2011
Jaarrekening Westrom 2011
Centraal management team
Algemeen bestuur
Dagelijks bestuur
Ondernemingsraad
Investeringsaanvragen
Gemeenschappelijke regeling Westrom

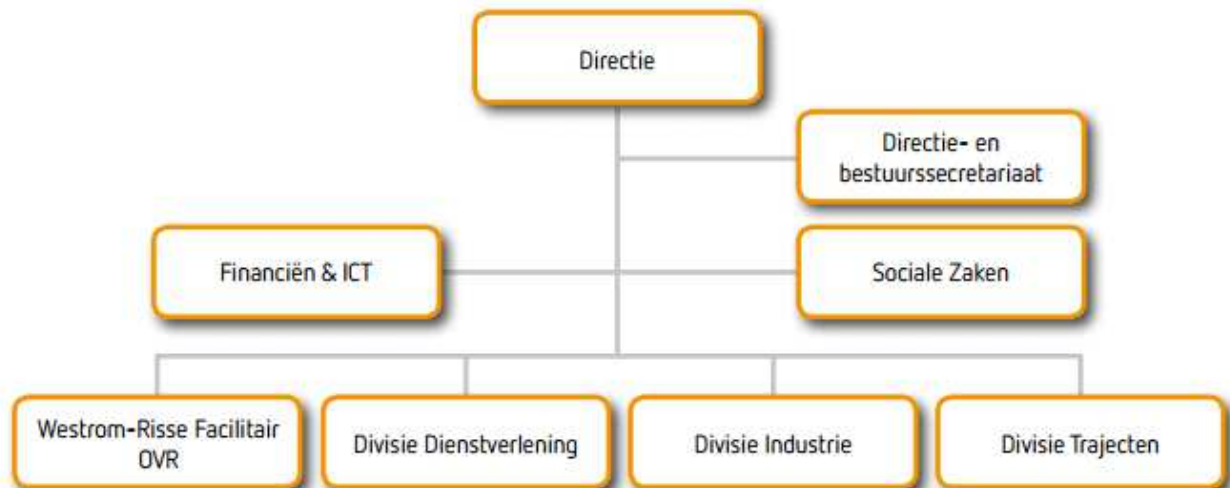
Bijlage

1. Organogram Gemeenschappelijke Regeling ³⁰



³⁰ Jaarverslag Westrom 2011

2. Organogram Westrom³¹



³¹ Jaarverslag Westrom 2011

3. Weerstandsvermogen 2011

Westrom bepaling weerstandsvermogen 2011

						A	B		A+B
<u>Omzetcategorie</u>	<u>Netto</u> <u>toegevoegde</u> <u>waarde</u>	<u>Risicofactor</u> <i>zwaarte</i> factor	<u>Risicokans</u> <i>kans</i> kans	<u>Risicofactor</u> <i>x</i> risicokans	<u>Reactietermijn</u> <i>in maanden</i>	<u>Benodigde</u> <u>buffer</u>	<u>Boekw.</u> <u>specifieke</u> <u>prod.midd.</u>	<u>Benodigde</u> <u>buffer</u>	<u>Weerstands</u> <u>vermogen</u>
INDUSTRIEEL									
IT Echt									
Detacheringen Hout	125.000	50%	25%	0,13	3	3.906			3.906
Montage Algemeen	250.000	50%	10%	0,05	6	6.250			6.250
Wasserij	125.000	50%	10%	0,05	3	1.563			1.563
	500.000								
IT Roermond									
Computerdozen	700.000	75%	50%	0,38	12	262.500			262.500
Rijwielen	430.000	50%	25%	0,13	12	53.750	90.000		53.750
Kunststof	150.000	50%	25%	0,13	12	18.750			18.750
Diversen	325.000	50%	50%	0,25	9	60.938			60.938
	1.605.000								
IT Haalen									
Drukkerij	175.000	50%	15%	0,1	3	3.281			3.281
Detacheringen	365.000	50%	50%	0,3	6	45.625			45.625
(Machinaal) Verpakken	300.000	50%	25%	0,1	6	18.750			18.750
Assemblage	175.000	50%	50%	0,3	6	21.875			21.875
	1.015.000								
Subtotaal industrie	3.120.000					497.188	90.000	0	497.188

DIENSTVERLENING		factor	kans						
BSB									
Bouw	270.000	50%	75%	0,4	3	25.313			25.313
Schilders	270.000	50%	25%	0,1	6	16.875			16.875
	540.000								
CCB	3.900.000	100%	15%	0,2	12	585.000			585.000
	3.900.000								
PFB									
Schoonmaak	130.000	50%	10%	0,1	12	6.500			6.500
Post	550.000	75%	25%	0,2	12	103.125			103.125
	680.000								
WRF Detacheringen	675.000	75%	15%	0,1	12	75.938			75.938
	675.000								
Subtotaal dienstverlening	5.795.000					812.750	90.000	0	812.750
TRAJECTEN		factor	kans						
Detacheringen Wsw	1.715.000	100%	25%	0,3	6	214.375			214.375
Begeleid werken	380.000	50%	25%	0,1	6	23.750			23.750
Omzet 18% regeling	1.825.000	100%	50%	0,5	12	912.500			912.500
Overige omzet gemeenten	5.000	25%	50%	0,1	6	313			313
Werkbedrijf	335.000	50%	25%	0,1	6	20.938			20.938
Inleenvergoedingen	580.000	75%	15%	0,1	12	65.250			65.250
Subtotaal trajecten	4.840.000					1.237.125	90.000	0	1.237.125
	13.755.000					2.547.063			2.547.063

Overige kosten niet voortkomend uit toegevoegde waarde:

Mogelijkheid om susdietetekort Wsw te compenseren uit een verhoging van de toegevoegde waarde

Reorganisaties tgv heroriëntering (Wwnv)
(totaal van bovenstaande items)

Risico uitval regulier personeel

Inzet regulier ipv gesubsidieerd personeel

Minder productiviteit instroom Wsw/Wwb

Vpb-plicht

Mogelijke faillissementen

Uitval ICT infrastructuur

N.U.B.B.V. lease vervoermiddelen

3.200.000

100% 90%

0,9

12

2.880.000

2.880.000

1

50% 50%

0,3

12

0

0

7.400.000

100% 5%

0,1

12

370.000

370.000

150.000

50% 50%

0,3

12

37.500

37.500

1.500.000

100% 25%

0,3

12

375.000

375.000

1

25% 50%

0,1

12

0

0

500.000

75% 50%

0,4

12

187.500

187.500

120.000

50% 25%

0,1

12

15.000

15.000

1.450.000

100% 25%

0,3

12

362.500

362.500

14.320.002

4.227.500

0

0

4.227.500

Totaal

28.075.002

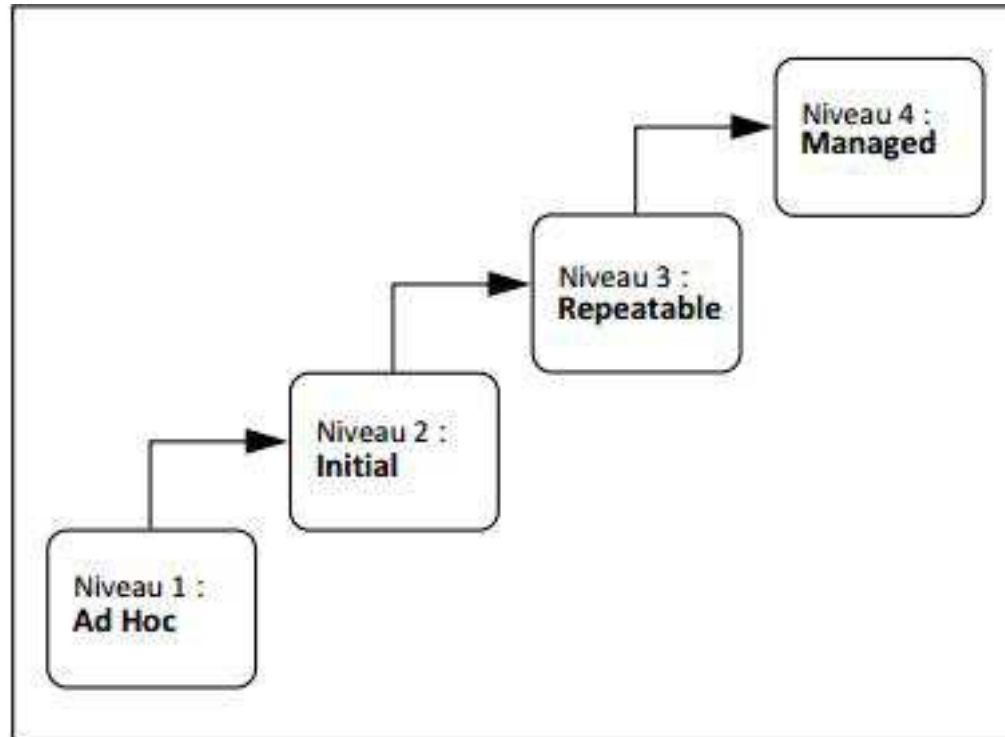
6.774.563

270.000

0

6.774.563

4. Niveaus Risk Management Marurity model



5. Kenmerken RMM

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
Definitie	Niet bewust van de noodzaak voor RM. Er is geen gestructureerde aanpak bij het handelen met onzekerheid. Reactie gestuurd managementproces. Weinig tot geen moeite om te leren van eerdere projecten.	Er wordt door een aantal mensen binnen de organisatie geëxperimenteerd met RM. Er is geen gestructureerde aanpak voor het gebruik van RM. Bewust van de positieve baten van RM, maar de implementatie is ineffectief.	RM wordt in elk proces van de organisatie toegepast. RM wordt bij bijna alle projecten toegepast. Organisatie brede richtlijnen opgesteld. De baten van RM worden door de gehele organisatie begrepen.	Risico bewuste cultuur met een proactieve aanpak van risico's is aanwezig in elk deel van de organisatie. Actief gebruik van risico informatie om de processen binnen de organisatie te verbeteren en een voorsprong te nemen op andere organisaties.
Cultuur	Geen besef van risico's. Geen aansturing vanuit het hoger management. Niet open staan voor veranderingen binnen de processen. Met projecten doorgaan ondanks dat dit enorm risico gevoelig zijn.	RM wordt gezien als een extra proces met variabele baten. Het hogere management stimuleert RM, maar verplicht de toepassing van RM niet. RM wordt alleen toegepast op toegewezen projecten.	Geaccepteerd beleid voor RM. De baten van RM worden herkend en gewaardeerd. Het hogere management verwacht risico verslagen bij projecten. Specifieke hulpmiddelen voor RM. "Slecht nieuws" risico informatie wordt geaccepteerd.	Het hogere management geeft het goede voorbeeld door zelf ook RM toe te passen. Een proactieve houding bij RM wordt aangemoedigd en beloond. Binnen de organisatie wordt het idee dat mensen fouten maken geaccepteerd.

Proces	Geen eenduidig proces. Geen RM plan of een ander soort richtlijn. Weinig tot geen pogingen om RM toe te passen. Pogingen tot het gebruik van RM worden alleen gemaakt als de klant er om vraagt.	Geen specifieke processen, maar in sommige processen zit RM verwerkt. De effectiviteit van het proces is heel erg afhankelijk van de ervaringen van het projectteam en van de eventuele externe ondersteuning. Al het betrokken RM personeel is samengebracht onder een project.	Het RM proces wordt bij bijna elk project toegepast. Het RM proces is opgenomen in het kwaliteitssysteem. Actieve allocatie en management van de RM budgetten op elk niveau binnen de organisatie. Externe RM steun is bijna niet meer nodig. De risico variabelen zijn verzameld in een document. Informele communicatie tussen de werkvloer en het hogere management.	RM staat centraal in de processen van de gehele organisatie. Regelmatige evaluaties over het proces en eventuele verbetering in het proces doorvoeren. Routinematig de risico variabelen gebruiken met een consequente feedback voor eventuele verbetering. De klanten en leveranciers worden betrokken in het RM proces. Directe formele communicatie tussen de werkvloer en het hogere management.
Ervaring	De risico aanleidingen worden niet begrepen. Geen ervaring met risico procedures.	De ervaring is beperkt tot enkele medewerkers, welke een beetje training hebben gehad.	Een aantal medewerkers zijn basis opgeleid in de toepassing van RM. De ontwikkeling en gebruik van specifieke processen en hulpmiddelen voor RM.	Alle medewerkers hebben basis vaardigheden om RM toe te kunnen passen. De ervaringen van voorgaande projecten zijn opgenomen in het proces. Regelmatige training van de medewerkers voor het verbeteren van de RM vaardigheden.

Toepassing	Geen gestructureerde toepassing. Geen RM hulpmiddelen tot de beschikking. Geen uitvoering van een risico analyse.	De hulpmiddelen worden niet consequent gebruikt. Er wordt alleen een methodiek toegepast voor de risico analyse.	Routinematige en consequente toepassing van RM bij alle projecten. Toegewezen RM hulpmiddelen voor een project. Hulpmiddelen en methodieken zijn geïntegreerd in het proces. Zowel kwalitatieve als kwantitatieve risico analyse wordt toegepast.	Ideeën over RM worden toegepast bij alle activiteiten. De beslissingen worden genomen aan de hand van de mogelijke risico's. Gebruik van de nieuwste hulpmiddelen en methodieken. Zowel kwalitatieve als kwantitatieve risico analyse wordt toegepast, met het creëren van een betrouwbaar risicodatabase als doel.
-------------------	--	---	--	---

6. Enquête risicovolwassenheid



Enquête Risicovolwassenheid

Het doel van deze enquête is om inzicht te krijgen in:

- Hoe bekend Westrom is met de risico's die zij loopt?
- Hoe Westrom met deze risico's omgaat?

Om een zo goed mogelijk beeld te krijgen van de huidige situatie bij Westrom, wordt deze enquête gehouden onder de kaderfunctionarissen van Westrom. De resultaten dienen als basis om aanbevelingen te kunnen doen over een betere sturing bij risicomanagement.

Deze enquête bestaat uit 30 vragen. De vragen zijn gegroepeerd naar onderwerp en zijn grotendeels gesteld als stelling welke in meer of mindere mate betrekking zullen hebben op Westrom. Bij de beantwoording van de vragen gaat het om de huidige situatie. De antwoorden vult u in op het antwoordblad welke is te vinden in de bijlage van de mail.

Om ook een beeld te krijgen van de door u bij Westrom gewenste situatie wordt gevraagd om de vragen 1 t/m 17 nogmaals te beantwoorden, maar dan vanuit de gewenste situatie. Maak bij de beantwoording een keuze uit de beschikbare antwoorden.

Voor het invullen van de enquête zult u naar schatting 30 minuten nodig hebben. Bij het invullen van de enquête is het van belang dat u dit doet zonder eerst informatie in te winnen.

Wilt u zo vriendelijk zijn om de enquête voor maandag 5 november 2012 in te vullen?

Alvast bedankt.

Met vriendelijke groet,

Frank Jetten

In het kader van mijn opleiding bij Fontys Financieel Management Bedrijfseconomie voer ik onder begeleiding van Peter Wijnands een onderzoek uit naar de risicovolwassenheid binnen Westrom. Dit onderzoek is opgezet omdat de behoefte naar een organisatie breed risicomanagementsysteem steeds meer van belang is om de normale bedrijfsvoering niet in gevaar te brengen door mogelijke risico's.

Bij dit onderzoek is het van belang om te onderzoeken wat de huidige stand van zaken is. Hieruit wordt duidelijk hoe er met risico's wordt omgegaan en op ingespeeld. Voor Westrom geeft dit een beeld van de organisatie hoe er op dit moment tegen risico's aangekeken wordt en hoe men ermee bekend is.

Wat is risicomanagement?

Bij risicomanagement houdt u rekening met de eventuele gevolgen van een risico dat kan optreden en de kans dat een risico optreedt. Op basis van dit maakt u een bewuste keuze of u het risico wilt lopen.

Risicomanagement is niet een proces waarbij u alle risico's wegneemt. Dat is onmogelijk, en dat moet u ook niet willen. Zonder risico's kan Westrom geen geld verdienen. Risicomanagement is een proces wat er op gericht is om de risico's die Westrom loopt in kaart te brengen en vervolgens uit te zoeken wat men hier mee doet.

Voorbeelden wanneer u risicomanagement gebruikt:

- Wanneer u weet dat u 120 mag rijden, accepteert u dat als u harder rijdt geflitst kan worden of houdt u zich aan de maximum snelheid?
- Als u in de auto op een oranje stoplicht afrijdt, geeft u dan extra gas of stopt u voor rood?
- De geldigheid van uw virusscanner loopt af, geeft u geld uit aan een virusscanner of bent u bereid om het niet te doen met als mogelijk gevolg dat de computer een virus kan krijgen?

Wat is het nut van risicomanagement?

Als een van de belangrijkste voordelen bij de ontwikkelingen op organisatieniveau wordt het verkleinen van de potentiële verliezen gezien. Het identificeren van kansen waar het nemen van bewuste risico's juist de prestaties van de organisatie ondersteunt, is eveneens een belangrijke factor. Strategie kan de risicobereidheid binnen een organisatie bepalen maar kan ook van invloed zijn op de strategie. Risicomanagement wordt hierdoor ingezet ten behoeve van een adequate besluitvorming.

Recente ontwikkelingen hebben ertoe geleid dat de maatschappij verwacht dat bestuurders tijdig inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen. Ze vinden dat de bestuurders de gepaard gaande risico's in afdoende mate moeten beheersen, dat dit bewaakt wordt en dat rapportages worden opgenomen in jaarverslagen.

Hoe draagt Westrom risicomanagement?

1. Hoe vaak wordt binnen Westrom een bedrijfsbrede risicoanalyse uitgevoerd?

- A. Nooit
- B. 1 x per jaar
- C. 1 x per kwartaal
- D. 1 x per maand
- E. Anders, namelijk...
- F. Weet ik niet

2. In welk stadium bevindt risicomanagement zich bij Westrom?

(Kies de stelling die het meest van toepassing is)

- A. Westrom managet risico's op basis van incidenten vooral reactief, er is nog geen integraal risicomanagementsysteem.
- B. Westrom managet risico's op deelgebieden (veiligheid, financieel etc.) preventief, Westrom denkt na over een organisatie breed risicomanagementsysteem.
- C. Westrom inventariseert risico's op deelgebieden proactief, brengt risico's in kaart en beheerst risico's. Westrom is van plan een organisatie breed risicomanagementsysteem in te voeren.
- D. Westrom inventariseert risico's op deelgebieden proactief, brengt risico's in kaart en beheerst risico's. Westrom koppelt doelen aan risico's en risicomanagement is een integraal onderdeel van de P&C-cyclus.
- E. Weet ik niet

3. Wanneer voert Westrom een risico-inventarisatie uit?

(Meerdere antwoorden mogelijk)

- A. Als onderdeel van P&C-cyclus
- B. Bij (des)investeringen
- C. Bij belangrijke projecten
- D. Bij strategische beslissingen
- E. Na incidenten
- F. Weet ik niet
- G. Niet
- H. Anders, namelijk...

4. Welke risico's brengt Westrom in kaart?

(Meerdere antwoorden mogelijk)

- A. Compliance risico's (wet- en regelgeving)
- B. Strategische risico's (invloed op het behalen van strategische doelstellingen)
- C. Bedrijfsvoeringsrisico's
- D. Reputatierisico's (bv. imagoschade)
- E. Geen risico's
- F. Weet ik niet
- G. Anders, namelijk...

5. Welke technieken gebruikt Westrom voor de inventarisatie en analyse van risico's?

(Meerder antwoorden mogelijk)

- A. Gezond verstand
- B. Documentenstudie
- C. Interviews/workshops
- D. Vragenlijsten/checklists
- E. Analyse van incidenten/klachten
- F. Analyse van interne bedrijfsgegevens
- G. Analyse van omgevingsgegevens
- H. Scenarioanalyse
- I. Simulaties
- J. Geen
- K. Weet ik niet
- L. Anders, namelijk...

6. Heeft Westrom het afgelopen jaar concrete acties genomen om risico's te beheersen?

- A. Ja (geef een voorbeeld waaruit blijkt welke acties genomen zijn om een risico te beheersen)
- B. Weet ik niet
- C. Nee

7. Welke risicomanagementsystemen gebruikt Westrom?

(Meerdere antwoorden mogelijk)

- A. Gedragscode
- B. Interne audits
- C. Externe audits
- D. Zelfevaluaties
- E. Dashboard met prestatie indicatoren
- F. Investeringsanalyse
- G. Risicoanalyse
- H. Scenarioanalyse
- I. Klachtensysteem
- J. Incidenten analyse
- K. Weet ik niet
- L. Geen
- M. Anders, namelijk...

8. Heeft het risicomanagementsysteem afgelopen jaar bij Westrom geleid tot bijsturingen in het beleid?

- A. Ja (geef een voorbeeld waar dit uit blijkt)
- B. Weet ik niet
- C. Nee

9. Welke standaard hanteert Westrom bij de inrichting van risicomanagement en interne beheersing? (Meerdere antwoorden mogelijk)

- A. Geen
- B. COSO
- C. Basel III
- D. INK of EFQM model
- E. 6Sigma
- F. ISO31000
- G. Weet ik niet
- H. Anders, namelijk...

Hoe verantwoordt Westrom risico's?

10. Hoe vaak rapporteert Westrom intern over risico's?

- A. Nooit
- B. Alleen na incidenten
- C. Jaarlijks
- D. Per kwartaal
- E. Per maand
- F. Weet ik niet
- G. Anders, namelijk...

11. Wanneer bespreekt Westrom de risico's per bedrijfsonderdeel?

(Meerdere antwoorden mogelijk)

- A. Bij de vergadering van het managementteam
- B. Bij de vergadering van het (auditcommissie) Bestuur
- C. Bij gesprekken over interne audits
- D. Bij gesprekken over externe audits
- E. Ad hoc bij grote incidenten/grote ontwikkelingen
- F. Bij gesprekken over voortgang projecten
- G. Weet ik niet
- H. Niet
- I. Anders, namelijk...

12. Rapporteert Westrom over...

(Meerdere antwoorden mogelijk)

- A. Financiële risico's
- B. Compliance risico's (voldoen aan wet- en regelgeving)
- C. Strategische risico's
- D. Bedrijfsvoeringsrisico's
- E. Reputatie risico's
- F. Weet ik niet
- G. Geen van alle
- H. Andere risico's, namelijk...

13. Rapporteert Westrom over...

(Meerdere antwoorden mogelijk)

- A. Beschrijvend over de belangrijkste risico's (kwalitatief)
- B. De belangrijkste risico's onderbouwd met cijfers (kwantitatief)
- C. De kans dat risico's zich voordoen
- D. De impact van deze risico's
- E. De genomen of te nemen beheersmaatregelen bij deze risico's
- F. Een 'in-control'-verklaring
- G. Geen van alle
- H. Weet ik niet

14. Rapporteert Westrom over...

(Meerdere antwoorden mogelijk)

- A. Een beschrijving van de risicobereidheid(kwalitatief)
- B. Kwalitatieve onderbouwing van de risicotolerantie
- C. Beide niet
- D. Weet ik niet

15. Rapporteert Westrom over...

(Meerdere antwoorden mogelijk)

- A. De belangrijkste incidenten die zich hebben voorgedaan
- B. De materiële gevolgen van deze incidenten
- C. Beide niet
- D. Weet ik niet

16. Rapporteert Westrom over...

(Meerdere antwoorden mogelijk)

- A. De belangrijkste bevindingen in het risicomanagementsysteem
- B. De wijzigingen in het gehanteerde risicomanagementsysteem
- C. Beide niet
- D. Weet ik niet

17. Welk rapportcijfer (1-10) geeft u aan het risicomanagementsysteem bij Westrom?

Uw opvattingen over risicomanagement

18. Het is mij duidelijk wat in het kader van de wetgeving over jaarverslaglegging verwacht wordt ten aanzien van verantwoording over risico's

- A. Ja
- B. Weet ik niet
- C. Nee

19. Het is mij duidelijk wat in de branchecode 'Goed bestuur in de publieke sector' verwacht wordt ten aanzien van verantwoording over risico's

- A. Ja
- B. Weet ik niet
- C. Nee

20. Het is mij duidelijk wat een 'in-control'-statement betekent

- A. Ja
- B. Weet ik niet
- C. Nee

21. Het is mij duidelijk wat de accountant toetst als het gaat om risicomanagement

- A. Ja
- B. Weet ik niet
- C. Nee

22. De medewerkers zijn zich bewust van risico's en handelen daarnaar

- A. Ja
- B. Weet ik niet
- C. Nee

23. Ik ben tevreden over de manier waarop Westrom omgaat met risicomanagement

- A. Ja
- B. Weet ik niet
- C. Nee

24. Met een 'in-control'-verklaring weet ik dat ik niet voor verrassingen kom te staan

- A. Ja
- B. Weet ik niet
- C. Nee

25. De invoering van integraal, bedrijfsbreed risicomanagement levert mij veel op

- A. Ja
- B. Weet ik niet
- C. Nee

26. Ik ben van mening dat risicomanagement teveel gericht is op beheersing, hiermee verdwijnt ondernemerschap

- A. Ja
- B. Weet ik niet
- C. Nee

27. Het bezig zijn met risicomanagement zorgt dat wij planmatiger werken

- A. Ja
- B. Weet ik niet
- C. Nee

28. De rol van de Directie en het Bestuur bij risicomanagement is duidelijk

- A. Ja
- B. Weet ik niet
- C. Nee

De obstakels bij risicomanagement

29. Welke obstakels ziet/zag u voor de invoering van risicomanagement?

(Meerdere antwoorden mogelijk)

- A. De invoering vraagt een grote tijdsinvestering
- B. Wet en regelgeving is niet helder genoeg
- C. De risico's vanuit politiek zijn onvoldoende in te schatten
- D. Risicomanagement is een breed begrip met vage definities
- E. Je kunt niet op alle fronten 'in-control' zijn
- F. Risico's, kans en impact zijn moeilijk of niet te kwantificeren
- G. Risicobereidheid is moeilijk te kwantificeren
- H. Doelen van de organisatie zijn nog onvoldoende concreet benoemd
- I. De organisatie is nog niet in staat tot het planmatig werken dat bij risicomanagement hoort.
- J. Weet ik niet
- K. Geen
- L. Anders, namelijk...

Tips

30. Voor collega's die bezig zijn met risicomanagement heb ik de volgende tips:

- ...
- ...

7. Vragenlijst interviews

	Vragen interviews
1	Wie bent u?
2	Wat is volgens u risicomanagement? Wat is het beleid ten aanzien van RM? Is het gedrag risicomijdend of worden risico's geaccepteerd?
3	Op welke wijze gebruikt u risicomanagement in uw dagelijkse werkzaamheden?
4	Voordat u begint met uw werkzaamheden zijn er altijd een aantal risico's bekend. - In welke categorieën deelt u deze risico's en waarom? - Op welke wijze analyseert u deze risico's? gebruikt u hiervoor nog bepaalde methoden? - Hoe classificeert u de risico's? - Op welke wijze beheerst u deze risico's? Gebruikt u hiervoor nog bepaalde methoden?
5	Hoe houdt u de risico's in de gaten? En wat is uw beleid met betrekking tot eventuele veranderingen door de risico's?
6	Op welke wijze worden de risico's gealloceerd?
7	Hoe wordt vastgelegd welke risico's gelopen worden en wat wordt gedaan met de risico's die gelopen zijn?
8	Wat vindt u van de huidige toepassing van risicomanagement binnen de organisatie van Westrom?
9	Zijn er in uw optiek verbeterpunten, om zo het gebruik van risicomanagement toegankelijker te maken?
10	Wat is uw visie op de invoering van een organisatie brede richtlijn voor het gebruik van risicomanagement?
11	Bij Tone at the top wordt het goede voorbeeld gegeven aan de medewerkers van het bedrijf? Worden risico's gemanaged in overeenstemming met strategie, beleid en risicobereidheid/ - toleranties?
12	Dient risicomanagement een centralere rol te spelen bij de bedrijfsvoering?
13	Om risicomanagement goed in te kunnen voeren zijn er een aantal modellen bekend. Er is in dit onderzoek voor het Risk Maturity Model gekozen. Op welk niveau zit Westrom op dit moment en waarom?

8. Resultaten huidige situatie risicovolwassenheid

Respons H:	15	Huidige situatie				% Response			54%					
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	
vraag 1	33%	27%	7%		7%	27%								
vraag 2	47%	40%	7%	7%	7%									
vraag 3	67%	27%	53%	20%	40%	7%								
vraag 4	67%	27%	53%	13%		13%								
vraag 5	60%	7%	20%	47%	67%	47%	7%					7%		
vraag 6	47%	33%	20%											
vraag 7	33%	80%	60%	20%	20%	47%	33%	7%	67%	40%		7%		
vraag 8	33%	40%	27%											
vraag 9	20%					7%	60%		13%					
vraag 10	13%	20%	7%	13%		27%	20%							
vraag 11	20%		73%	53%	33%	20%	13%							
vraag 12	73%	53%	7%	60%	20%	7%	13%	13%						
vraag 13	40%	47%	13%	20%	40%	20%	13%	13%						
vraag 14		7%	67%	27%										
vraag 15	33%	20%	33%	33%										
vraag 16	33%	13%	33%	33%										
vraag 17														
vraag 18	40%	7%	53%											
vraag 19	13%	27%	60%											
vraag 20	73%		27%											
vraag 21	53%	13%	33%											
vraag 22	40%	13%	47%											
vraag 23	7%	20%	73%											
vraag 24	33%	33%	33%											
vraag 25	53%	33%	13%											
vraag 26	33%	20%	47%											
vraag 27	73%	27%												
vraag 28	60%	27%	13%											
vraag 29	20%	7%	33%	27%	47%	27%	20%	27%	53%			13%		

9. Resultaten gewenste situatie risicovolwassenheid

Respons	12	Gewenste situatie				% Respons		43%					
Gewenst	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
Vraag 1		42%	42%	8%	8%								
Vraag 2		8%		92%									
Vraag 3	83%	67%	75%	83%	33%								
Vraag 4	75%	92%	75%	58%			8%						
Vraag 5	67%	58%	67%	67%	67%	67%	75%	67%	42%		8%	8%	
Vraag 6	92%	8%											
Vraag 7	67%	75%	67%	75%	67%	67%	83%	67%	75%	75%			8%
Vraag 8	83%	17%											
Vraag 9					8%		67%		25%				
Vraag 10			17%	50%	8%	8%	17%						
Vraag 11	42%	17%	58%	50%	42%	33%	17%	8%					
Vraag 12	58%	58%	75%	58%	42%	8%	8%	17%					
Vraag 13	42%	58%	50%	50%	58%	75%							
Vraag 14	92%	92%		8%									
Vraag 15	83%	92%		8%									
Vraag 16	92%	83%		8%									