

10 risicomanagement lessen uit Engeland

‘Indien een gemeente geen effectief risicomanagement heeft, beschikt zij evenmin over een effectief management.’ Sinds deze stelling in Engeland werd geponeerd, is zij veelvuldig geciteerd in artikelen. Dat de stelling ook in de praktijk serieus wordt genomen, blijkt uit het grote aantal ontwikkelde handreikingen voor Engelse gemeenten. Deze zetten bij gemeenten aan tot een implementatie van risicomanagement in de dagelijkse bestuurspraktijk. In het Verenigd Koninkrijk legt men de nadruk op de samenhang tussen governance en risicomanagement. Vanwege de risicocultuur en aanwezigheid van handreikingen kunnen er lessen worden getrokken uit de Engelse praktijk. Deze succesfactoren kunnen Nederlandse overheidsmanagers inspireren hun risicomanagement te verbeteren.

ROBERT 'T HART, directeur risicomanagement van het Nederlands Adviesbureau voor Risicomanagement

MARCO WEKKING, deed tijdens zijn stage bij het Nederlands Advies voor Risicomanagement onderzoek naar de werking van risicomanagement bij Engelse gemeenten.

De ambtelijke organisatie, de politiek en de taken van Engelse gemeenten zijn goed vergelijkbaar met die van de Nederlandse gemeenten. Tussen Engelse en Nederlandse gemeenten bestaat echter wel een belangrijk verschil omtrent bestuurlijk toezicht. Dit verschil is relevant, omdat dit de functie en uitvoering van risicomanagement heeft beïnvloed.

Engelse gemeenten worden scherper gecontroleerd en gestuurd door hogere overheden. Hierdoor is de Engelse gemeente minder autonoom dan de Nederlandse. Dit wordt nog eens bevestigd door het feit dat de rijksoverheid in Engeland directer en sneller kan ingrijpen in het beleid van de gemeente. Om te bepalen waar ingegrepen moet worden, heeft de Engelse rijksoverheid prestatie indicatoren ontwikkeld om de resultaten van gemeenten goed te meten en te vergelijken. Op basis hiervan kan worden vastgesteld of een gemeente goed, matig of slecht presteert. De Rijksoverheid beoordeelt deze prestatie indicatoren jaarlijks in de vorm van een analyse (Comprehensive Performance Assessment, verder CPA). In deze analyse wordt enerzijds gekeken of de beleidsdoelstellingen daadwerkelijk zijn behaald. Anderzijds worden de management- en bedrijfsprocessen onderzocht.

Belangrijk onderdeel van de analyse is de mate waarin risicomanagement verankerd is in de organisatie. Dit omdat dit bepalend is voor de kwaliteit van de besluitvorming en de kwaliteit van het beheer van de financiële reserves.

Aangezien CPA door Engelse gemeenten beschouwd wordt als de norm voor goed gemeentebestuur betekent slecht scoren in vorenstaande analyse forse imagoschade.

Dit omdat de uitslag van elke gemeente openbaar wordt gemaakt. Daarnaast kan het ook betekenen dat rijkssubsidies worden gekort en de rijksoverheid bestuurlijke maatregelen neemt.

De 10 lessen

De belangrijkste richtlijnen die het CPA geeft, worden al enkele jaren door verschillende brancheorganisaties omgezet in volledige, op gemeenten toegesneden handreikingen. Hierdoor is er in Engeland goed nagedacht over hoe de governance eisen effectief in de praktijk kunnen worden gerealiseerd.

Uit voren genoemde handreikingen zijn tien lessen geselecteerd. Deze lessen kunnen in de Nederlandse praktijk een bijdrage leveren om risicomanagement effectief te verankeren:

1 Organisatiebrede aanpak in plaats van eenzijdige aanpak

Risicomanagement wordt in de Engelse praktijk beschouwd als een kerntaak van de overheid. Dit betekent dat managers zich bewust moeten zijn van de doelstellingen van de organisatie en de risico's die hieraan verbonden zijn. Om een organisatiebrede aanpak te bewerkstelligen, is het MT verantwoordelijk voor het totale risicomanagementproces van de gemeente. Het MT dient ervoor te zorgen dat overige managers, zoals afdelingsmanagers, risicomanagement serieus

oppakken. Het is vervolgens de taak van de afdelingen om operationeel risicomanagement uit te voeren. De effectiviteit van risicomanagement wordt door deze taakverdeling vergroot.

Ten eerste omdat risicomanagement in deze situatie bestuurlijke aandacht krijgt van alle managers. Ten tweede omdat de functionarissen die directe invloed kunnen uitoefenen op de aspecten van de risico's, met risicomanagement aan de slag gaan.

Bij veel Nederlandse gemeenten is nog sprake van een eenzijdige aanpak van risicomanagement. Het proces wordt gedelegeerd aan een medewerker van control, welke eenzijdig het proces doorloopt, zonder terugkoppeling naar het management team of het bestuur. Probleem hierbij is dat een dergelijke controller feitelijk weinig significante invloed kan uitoefenen op de oorzaken en bestrijding van risico's. Daarnaast kan de controller onmogelijk de volledige medewerking van zijn collega-overheidsmanagers afdelingen, terwijl deze medewerking wel noodzakelijk is voor het proces. Kan een dergelijke functionaris dan verantwoordelijk worden gesteld voor de kwaliteit van het totale risicomanagementproces?

Daarom is het verstandig om risicomanagement onderdeel te maken van het takenpakket van iedere manager binnen een gemeente. In dat geval is de kans veel groter dat de informatie die risicomanagement oplevert, ook in de praktijk gebruikt gaat worden. De functionarissen die nadenken over de risico's van de organisatie, zijn in dat geval dezelfde als de groep die er daadwerkelijk wat aan kan doen.

Met deze les wordt niet bedoeld dat het onverstandig is een risicomanagement stafafdeling/-functionaris aan te stellen. Vanuit de ondersteuning en voor het aanjagen van het proces kan een dergelijke afdeling namelijk van grote toegevoegde waarde zijn.

Les 1 in de praktijk...

De gemeente Sunderland (280.807 inwoners) heeft in de Engelse praktijk laten zien dat het goed mogelijk is risicomanagement organisatiebreed op te pakken. Alle overheidsmanagers hebben gezamenlijk in werkgroepen een risicoprofiel weten samen te stellen dat twintig top-risico's bevat. Daarin is ook nagegaan hoe ze beter beheerst kunnen worden. Een projectgroep, bestaande uit managers, raadsleden en een auditor, richt zich op de beheersing van deze risico's.

Sunderland heeft in 2004 een Strategic Risk European Risk Management award gewonnen in de categorie Publieke sector. Daarnaast heeft Sunderland prijzen gewonnen in Engeland, o.a. van ALARM.

Bron: Audit Commission (2005).



2 Belanghebbenden betrekken in proces

In Engeland worden de activiteiten en prestaties van lokale overheden in het openbaar gemeten, gewogen en vergeleken. Dit gebeurt, zoals eerder aan de orde is gekomen, met een instrument (CPA) ingesteld door de rijksoverheid. In combinatie met de Corporate Governance ontwikkeling, dat stelt dat het bestuur transparant moet besturen, betekent dit dat de interne bedrijfsprocessen eveneens transparant moeten zijn. Iedere, direct of indirect, betrokken partij kan daardoor de processen bekritisieren, waaronder risicomanagement.

Een transparante aanpak van het risicomanagementproces levert bruikbare informatie op van burgers en andere belanghebbenden over hoe zij tegen de gemeente aankijken, en vergroot het draagvlak en begripsvorming rondom de verschillende belangenafwegingen van de gemeente.

Les 2 in de praktijk...

De gemeente Solihull heeft de les omtrent communicatie op een bijzondere wijze toegepast. De samenwerking met haar omgeving hebben zij gerealiseerd door belanghebbenden te laten participeren in de ontwikkeling van een risicomanagement strategie. Het gevolg is dat de gehele organisatie, maar ook alle projecten en diensten van samenwerkingspartners, voorzien is van proactief risicomanagement.

Bron: Audit Commission

(2006). Pag. 38.



3 Communiceer

Door open, integer, periodiek en proactief te communiceren omtrent risicomanagement en het bijbehorende proces, is er in Engeland veel ruimte voor een gedegen discussie omtrent de effectiviteit van risicomanagement. Omdat veel partijen zich bemoeien met het proces, is de toetsing kritisch. Binnen Engelse gemeenten werken de politiek, het MT, afdelingsmanagers, een stafafdeling risicomanagement, een audit afdeling en externe partijen gezamenlijk aan risicomanagement.

Risico's hoeven niet verzwegen te worden. Door ze niet te verzwijgen, kan er werk worden gemaakt van de beheersing. Dat een gemeente met haar veelheid aan producten wordt geconfronteerd met risico's is zeker. Het gaat er om wat je er vervolgens mee doet. Hierbij moet nagegaan worden welke beheersmaatregelen het meest effectief zijn. Een gedegen communicatie rondom risico's en beheersmaatregelen is een zeer bruikbare vorm van kennismanagement waardoor geleerd kan worden van fouten en successen uit andere delen van de organisatie.

4 Stel een risicomanagementvisie vanuit de raad vast

Risicomanagement wordt in Engeland beschouwd als een management instrument, en heeft daardoor betrekking op de sturing van de gehele organisatie en alle beleidsprestaties. De doelstellingen van risicomanagement worden in Engeland

Les 3 in de praktijk...

Om alle medewerkers aan te sporen risicomanagement toe te passen, wordt in de gemeente Sunderland 4 keer per jaar een intern magazine genaamd *RiskWatch* uitgegeven. Hierin staan praktijkverhalen omtrent de uitvoering van risicomanagement binnen de gemeente, (bijv. de aanpak van de vergrijzing) met de insteek om medewerkers te informeren over hoe risicomanagement effectief kan worden toegepast. De verantwoordelijke wethouder schrijft altijd het openingswoord en toont daarmee zijn verantwoordelijkheid.

Bron: *Audit Commission (2006). Pag. 38.*

land vastgesteld door de gemeenteraad.

Hoe moet de politiek de risicomanagement visie vormgeven? Engelse gemeenteraden houden rekening met de volgende aspecten:

- De raad maakt duidelijk wat de plaats van risicomanagement is binnen de interne organisatie. Dit houdt in dat bepaald moet worden welke stafafdeling de ondersteunende processen organiseert, welke taken de raad zelf uitvoert, en welke taken het management team uitvoert.
- De raad bepaalt hoeveel budget er voor het risicomanagementproces wordt uitgetrokken (per jaar of per maand) en hoeveel uren de betrokken functionarissen mogen inzetten (fte's).
- De raad omschrijft de doelstellingen van het risicomanagement proces. Net als bij de formulering van overige beleidsdoelstellingen is het belangrijk dat ze meetbaar en realistisch zijn. De Engelsen stellen vaak doelen op het gebied van kostenbesparingen (terugbrengen van verzekeringskosten), het reduceren van het aantal behaalde strategische en operationele doelen. Hierdoor wordt de effectiviteit van het risicomanagementproces meetbaar.
- De raad stelt evaluatiecriteria van het risicomanagement proces vast. Dit doet men om periodiek (jaarlijks) na te kunnen gaan of alles effectief verloopt en de doelstellingen worden behaald.

In Nederland bemoeit de politiek zich over het algemeen enkel in abstracte zin met risicomanagement. Hierdoor wordt er geld uitgegeven aan risicomanagement, maar heeft de raad nog niet duidelijk voor ogen wat risicomanagement is en wat het voor hen kan betekenen. Hierdoor is het voor het ambtelijk apparaat niet altijd duidelijk wat er precies moet gebeuren en verdwijnt risicomanagement sneller van de politieke en bestuurlijke agenda. Door aan te haken bij de bovengenoemde aspecten, kan dit voorkomen worden.

5 Schrijf een gedragscode (en leg daarin risicomanagement voorschriften vast)

Een gedragscode omvat de belangrijkste waarden en normen omtrent het algemeen bestuur van een organisatie. Vrijwel elke Engelse gemeente heeft een eigen governance code. Deze is formeel vastgelegd en bekrachtigd. Hierdoor

wordt hun toezegging om verantwoord te besturen zowel intern als extern bevestigd. Intern is daardoor bekend welke normen en waarden centraal staan in de bedrijfsvoering. Extern geeft de gemeente een garantie aan haar omgeving.

Het belangrijkste onderdeel van een dergelijke code is dat de integrale visie van de organisatie omtrent governance concreet is geformuleerd. Managers weten daardoor vanuit welke algemene uitgangspunten (normen en waarden) zij haar afdelingen en sectoren dient te sturen. Hierdoor vaart de gehele organisatie dezelfde bestuurlijke koers en houdt het op alle fronten evenveel rekening met haar belangrijkste waarden.

In Engeland is dit een belangrijke katalysator voor de implementatie van governance. Een onderwerp dat in de gedragscode van vrijwel elke Engelse gemeente terugkomt is risicomanagement. Omdat de naleving van de gedragscode terugkomt in alle activiteiten, stimuleert dit de ontwikkeling van risicomanagement.

In Nederlandse praktijk lijken dergelijke koppelingen tussen risicomanagement en gedragscodes minder expliciet gemaakt. Ook wordt er in functieprofielen over het algemeen onvoldoende aandacht besteed aan de risicomanagement taak. Indien net als in Engeland in de gedragscode bepalingen worden vastgelegd omtrent risico's en risicomanagement, kan dit bijdragen aan een effectievere verankering in de organisatie.

Les 5 in de praktijk...

Wat zijn de belangrijkste onderdelen van een gedrags-

Sunderland Code of Corporate Governance

code? Een goed voorbeeld is de governance code van de gemeente Sunderland.

Allereerst heeft Sunderland de kernwaarden welke zij wil nastreven met governance onderscheiden en gedefinieerd. Sunderland onderscheidt de waarden openheid, integratie, integriteit en verantwoordelijkheid.

Daarna hebben zij m.b.v. deze waarden diverse gedragsnormen opgesteld.. Sunderland heeft normen gesteld op het gebied van de mate waarin zij oog hebben voor hun omgeving, de dienstverlening, bedrijfsstructuren en -processen, risicomanagement en interne controle en de voorbeeldfunctie.

Tot slot biedt de code een overzicht van besluiten en beleidsdocumenten waarin de aandacht voor deze waarden en normen nadrukkelijk naar voren komt of dient te komen.

Bron: *Sunderland City Council (2006). Sunderland Code of Corporate Governance.*

6 *Benader risicomanagement niet alleen vanuit een financieel perspectief*

Buiten de directe puur financiële (en daardoor makkelijk te kwantificeren) grote risico's zijn er veel risico's zonder (in)directe financiële gevolgen.

Deze risico's lijken wellicht minder relevant maar hebben vaak wel directe gevolgen voor één of meerdere bedrijfsprocessen, met als gevolg dat ze in toekomst kunnen ontwikkelen tot de oorzaak van een grote financiële tegenvaller. Bijvoorbeeld het wegvallen van enkele belangrijke medewerkers kan de werkdruk zo hoog worden dat daardoor fouten in contracten worden gemaakt. Daarom bestuderen Engelse risicomangers risico's vanuit een bredere benadering dan alleen financieel.

Door de bredere benadering richten zij zich meer op het treffen van maatregelen op de oorzaken van risico's. Hierbij wordt aandacht besteed aan het menselijk falen, fouten in processen, in plaats van het treffen van een voorziening.

In de Nederlandse praktijk wordt vaak nog voortgeborduurd op de financiële risicoparagraaf en worden risicoanalyses vaak door de controller uitgevoerd. Zoals in de eerste les aangegeven dient de verantwoordelijkheid aan het MT en de managers van de diverse afdelingen te liggen.

Om dit te realiseren, dienen functionarissen van andere disciplines bij het proces betrokken te worden. Hierbij kan gedacht worden aan een personeelsmanager, juridisch medewerker, facilitair manager en ICT specialist. Hierdoor

wordt bereikt dat de mogelijke beheersmaatregelen minder vaak in financiële hoek worden gezocht. In plaats van het treffen van een extra voorziening wordt bijvoorbeeld geïnvesteerd in een training voor de medewerkers om het verantwoordelijkheidsgevoel te vergroten.

7 *Inventariseer bestaande beheersmaatregelen*

Een risico is snel geïdentificeerd. Zowel in Nederland als in Engeland wordt tijdens de identificatie al belangrijke informatie verzameld over het risico, zoals de kans dat het optreedt en de mogelijke gevolgen. Hierdoor is het eenvoudiger om in een later stadium te bepalen welke beheersmaatregelen moeten worden ingezet.

Engelse risicomangers inventariseren naast de risico's tevens de reeds bestaande beheersmaatregelen. Zeer sterk leeft daar dat het niet alleen om gaat of je je risico's beheerst maar of je ze effectief beheerst. Zij kijken naar de kosten van de beheersmaatregel en of deze inderdaad de oorzaak of gevolg van het risico terugbrengt. Dit kan inhouden dat er besparingen mogelijk zijn door het schrappen van inefficiënte maatregelen.

8 *Helder mandaat en verantwoordelijkheidsverdeling*

Het gemeentebestuur richt zich in Engeland enkel over de meest belangrijke vaak politieke gevoelige risico's (de top risico's). De beheersing van de andere risico's wordt gedelegeerd naar dienst- en afdelingsmanagers. Dit heeft als voor-

Les 7 in de praktijk...

Het document *A Risk Management Standard* van brancheorganisaties AIRMIC, ALARM en IRM biedt een mooie praktische tabel om niets over het hoofd te zien tijdens de identificatie.

1 Benaming van het risico	
2 Draagwijdte van het risico	Kwalitatieve beschrijving van de gebeurtenissen, hun omvang, type, aantal en afhankelijkheid
3 Aard van het risico	Bijv. strategisch, operationeel, financieel, kennis of naleving van wet en regelgeving
4 'Belanghebbenden'	Belanghebbenden en hun verwachtingen
5 Risicoweging	Belang en waarschijnlijkheid
6 Risicotolerantie	Kans op verlies en financiële impact van het risico Value at risk Waarschijnlijkheid en omvang van de potentiële verliezen/winsten Doelstelling(en) voor controle van het risico en gewenst prestatieniveau
7 Risicobehandeling & controlemechanismen	Basismiddelen aan de hand waarvan het risico momenteel wordt beheerd Betrouwbaarheidsniveaus van bestaande controle Identificatie van protocollen voor toezicht en revisie
8 Potentiële maatregel voor verbetering	Aanbevelingen om risico te verkleinen
9 Strategie en beleidsontwikkelingen en het beleid	Identificatie van de functie verantwoordelijk voor het ontwikkelen van de strategie

Bron: FERMA (2002). *De Risk Management Norm. Pag. 7 (aangepast)*.

Les 8 in de praktijk...

Om risicomangement topdown te organiseren ontstaat automatisch de vraag: "Welke risico's worden gedelegeerd door het gemeentebestuur en welke niet?". Het volgende model kan wellicht helpen deze vraag te beantwoorden.

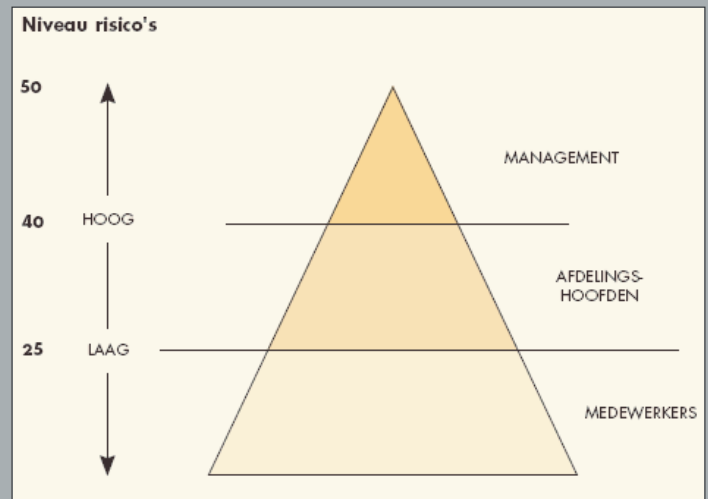
Het berekenen van een risicoscore (= kans x gevolg) is hierbij een efficiënt instrument om de juiste prioriteiten te kunnen stellen.

Vervolgens dient vastgesteld te worden vanaf welke score een risico als toprisico moet worden aangemerkt. Bij deze afweging moet rekening worden gehouden met de omvang van het toprisico profiel. Deze moet niet onbeheersbaar groot worden.

Tot slot moet er nagegaan worden of er nog een verder onderscheid in risico's moet worden gemaakt. Zijn bijv.

de allerlaagste risico's slechts ter kennisgeving? Wil het MT geïnformeerd worden over de specifieke aanpak van risico's die niet tot de toprisico's behoren? Dit zijn vragen die de gemeenteraad, het college en het MT dienen te beantwoorden bij het vastleggen van risicomangementbeleid.

Bron : Haisma (2003). *Risicomangement, wat hoe en waarvoor?*



deel dat het bestuur actief meewerkt aan risicomangement, en tegelijkertijd niet overweldigd wordt door informatie. Anderzijds worden afdelingsmanagers niet lastig gevallen met onnodige bemoeienis van bovenaf in de beheersing van kleinere risico's. Goede afspraken rondom wanneer de gemeenteraad geïnformeerd wordt.

Voor de organisatie van deze aanpak dienen MT's, colleges en gemeenteraden het initiatief te nemen. De raad onderneemt actie door de visie vast te stellen (zie les 4) en daarmee de kaders uit zetten. Het MT bepaalt binnen deze kaders hoe de inventarisatie van risico's, de aanwijzing van toprisico's en de delegatie van risico's wordt georganiseerd. Als dit is gebeurd, kunnen dienst- en afdelingsmanagers, het MT en het gemeentebestuur aan de slag met het risicomangement van hun eigen afdeling.

9 Structurele risicomangement onderdeel nieuw beleid

Gemeenten dienen continu te anticiperen op haar omgeving en veranderende wet- en regelgeving. Hierdoor treden er wijzigingen op in haar risicoprofiel. Het is verstandig om de gevolgen van bestaande en nieuwe risico's mee te nemen bij de vorming van nieuw beleid. Dit is vaak effectiever dan risico's achteraf bestrijden.

In de Nederlandse praktijk worden er weliswaar risicoanalyses uitgevoerd rondom projecten. Echter vaak in een laat stadium als bijv. de contracten al gesloten zijn of zelfs de eerste budgetoverschrijding al een feit is. In Engeland maakt men in een vroegtijdig stadium risicoanalyses, gaat men na welke beheersmaatregelen daar tegen kunnen worden ingezet, hoe de beheersing geïmplementeerd kan worden en

welke kosten en baten er aan de risico's vastzitten. De haalbaarheid van beleid wordt vergroot indien objectief de risico's en beheersmaatregelen worden meegewogen.

Les 9 in de praktijk...

In Sunderland komt risicomangement in alle vrijwel alle



activiteiten terug. Alle directies werken, onafhankelijk van de vraag of zij geconfronteerd worden met een toprisico,

zelf actief aan eigen risicomangement beleid. Zo worden bij grote projecten, voordat er overeenkomsten worden gesloten, altijd risicoanalyses uitgevoerd. Door het opstellen van risicoprofielen en het beoordelen van de kansen en bedreigingen die onderdeel zijn van het project, wordt risicomangement vormgegeven. Om risico's te managen in PPS constructies, toetst Sunderland deze samenwerkingsverbanden aan de hand van speciale risicomangement voorwaarden.

Bron: Audit Commission (2006). Pag. 38.

Preventief risicomanagement kan gerealiseerd worden door een hoofdstuk risicobeheersing op te nemen in beleidsnotities. Specialisten van specifieke vakgebieden (bijv. ruimtelijke ordening, projectmanagement) kunnen deze hoofdstukken invullen door risico's en (mogelijke) beheersmaatregelen te identificeren en te analyseren. De stafafdeling risicomanagement kan ze daarbij ondersteunen. Hierdoor kunnen managers, bestuurders en raadsleden deze informatie ook meewegen in de algemene besluitvorming.

10 De tiende les?

Deze tiende en laatste les bestaat uit een wegwijzer voor meer informatie over risicomanagement van Engelse gemeenten. Een mooie eigenschap van de Engelse risicomanagement cultuur is dat er vanuit de publieke sector veel gedocumenteerd is over de toepassing ervan. Vanuit de rijksoverheid zijn er vele publicaties over de vraag wat een goede aanpak is en hoe dit gerealiseerd kan worden. Daarom zijn er op internet bijzonder goede methoden te vinden om risicomanagement te realiseren en te ondersteunen.

Natuurlijk bestaan er wezenlijke verschillen tussen Nederlandse en Engelse gemeenten. Risicomanagers moeten dus ook absoluut niet klakkeloos methodieken uit de Engelse praktijk kopiëren. Als inspiratiebron zijn nevenstaande handreikingen echter heel nuttig.

* * *

In Nederland heeft net als in Engeland regelgeving een belangrijke rol gespeeld bij de ontwikkeling van risicomanagement.

De meeste Nederlandse gemeenten zijn met het risicomanagement begonnen vanwege wettelijke verplichtingen vanuit de BBV. Door de aandacht op de financiële beheersing van de risico's en niet zozeer op het sturen van de organisatie, zagen de meeste gemeentebestuurders risicomanagement als een taak van financiën, en niet als taak van het bestuur.

In Engeland is vanaf het begin een koppeling gemaakt tussen de prestatie-indicatoren, governance en reeds bestaande beheersmaatregelen. De regelgeving is in tegenstelling tot Nederland meer op prestatie dan op control gericht en is in vele handreikingen praktisch hanteerbaar gemaakt. Dit heeft de juiste cultuur geschapen en de verantwoordelijkheid op het juiste niveau neergelegd.

De praktijk leert dat inmiddels steeds meer Nederlandse gemeenten toegevoegde waarde willen halen uit risicomanagement. Niet een blokje van de controletoren vormen, maar een bijdrage leveren aan de prestaties van de organisatie. Om dit te laten slagen, moet risicomanagement anders georganiseerd worden, en kan geleerd worden van de beschreven lessen.

De verschillende lessen hebben één belangrijke overeenkomst nl. risicomanagement is geen doel op zich, maar als een middel om doelstellingen te bereiken.

Les 10 in de praktijk...

De volgende documenten geven complete handreikingen voor de toepassing van risicomanagement. Ze kunnen helpen het concreet realiseren van de eerdere lessen.

- *A Risk Management Standard (ALARM, AIRMIC, IRM)*

Deze standaard vormt eigenlijk de basis van alle andere risicomanagement standaarden in Engeland. Het geeft weer uit welke processtappen het risicomanagement bestaat en geeft concreet aan, hoewel niet uitgebreid, hoe deze stappen kunnen worden opgepakt. Het is te downloaden via : www.alarm-uk.org

- *Worth the Risk (Audit Commission)*

Dit biedt een compleet pakket aan advies omtrent hoe risicomanagement kan worden verankerd in een publieke organisatie. Gaat voornamelijk heel goed in op de vraag hoe de rol van de politiek en het management team moet worden vormgegeven, of te wel hoe het top-down proces ontwikkeld moet worden. Het is te downloaden via : www.audit-commission.gov.uk

- *Corporate Governance in Local Government – A Framework (CIPFA / SOLACE)*

Dit raamwerk vormt de standaard voor de implementatie van governance in de Engelse lokale overheid. Het biedt ook een raamwerk voor de implementatie van risicomanagement. Het is te bestellen via: www.cipfa.org.uk.

De gereviseerde concept versie (Good Governance in Local Government – A Framework) te downloaden via: http://www.cipfa.org.uk/pt/download/governance_consultation_2006.doc

Handige URL's:

ALARM Risk Management Organisation:

www.alarm-uk.org

The Institute of Risk Management:

www.theirm.org

Nederlands Adviesbureau voor Risicomanagement:

www.risicomanagement.nl

PRIMO Nederland:

www.primonederland.nl