

PRIMO CONGRES 22 NOVEMBER 2007: VAN RISICO NAAR KANS

VERSLAG VAN HET 1E PRIMO CONGRES

Jack Kruf, voorzitter PRIMO Nederland, heet de aanwezigen welkom op de eerste jaarconferentie. PRIMO Nederland wil een platform zijn voor gemeenten om na te denken over risicomanagement en het op topniveau binnen publieke organisaties te verankeren. Deze jaarconferentie is één van de middelen om aandacht te vragen voor het belang van risicomanagement en handreikingen te doen om daar in eigen gemeenten vorm aan te geven.

"Risicomanagement is zorgen dat het goed gaat, doelen gehaald worden en niet alleen voorkómen dat het fout gaat", aldus dagvoorzitter René Hooijdonk, algemeen directeur van WagenaarHoes Organisatieadvies. Deze organisatie is partner van PRIMO Nederland. Als interim-hoofd Financiën van Zuid-Holland heeft hij ervaren hoe weerbarstig het kan zijn om na een zwaar incident als organisatie los te komen uit een trauma. De titel van het congres is derhalve uitstekend gekozen: *Van Risico's naar Kans*. Risicomanagement is immers in de eerste plaats zorgen dat het goed gaat, en niet alleen voorkomen dat het fout gaat. Na een inventarisatierondje van vragen in de zaal constateert Hooijdonk dat er zowel vragen zijn over bestuur en beleid als over de implementatie in de praktijk van alledag.

SPREKERS

De eerste spreker is Peter Young, Hoogleraar risicomanagement aan diverse internationale universiteiten en schrijver van vooraanstaande boeken over risicomanagement in de publieke sector. Aan de hand van een presentatie beantwoordt hij drie vragen:

1. Wat is Risicomanagement?
2. Wat is de rol van Risicomanagement in de publieke sector?
3. Welke belangrijke thema's spelen er nu?

Pim Vermeulen, voorzitter van de Raad van Bestuur van de Bank der Nederlandse Gemeenten, is de tweede spreker. Hij belicht risicomanagement vanuit de optiek van de bankier en vanuit zijn rijke ervaring als wethouder van Rotterdam.

INSPIRATIEFORUM

Na de pauze ging het 'inspiratieforum' van start met korte reacties uit de praktijk van enkele sleutelspelers. Carel Brugman, gemeentesecretaris Leeuwarden, Jan-Henk Jansen, concerncontroller Arnhem en Jan Pelle, wethouder Roosendaal, gaven een aftrap.

Carel Brugman kwam met een aantal lessen over het management van risico's uit Leeuwarden:

- Een crisis helpt, als een 'wake-up call' die bewustwording van risico's wakker maakt;
- Kies een realistische aanpak;
- Zet je beste mensen erop in en zorg voor commitment;
- Houdt het dicht bij jezelf als manager, blijf zelf sturen en gebruik je controller als spiegel;
- Doe het als organisatie vooral zelf;
- Focus op quick wins, daardoor laat je snel resultaten zien;
- Wees bescheiden én vier je successen.

Ook bij Jansen was een crisis de aanleiding. Ga vooral het gesprek aan over risico's en maak de risico's aan de voorkant duidelijk. Baseer je sterk op de feiten, en laat je daarbij ondersteunen door een systematische (project)analyse. Ga niet alleen uit van het "Fingerspitzengefühl".

Jan Pelle, wethouder in Roosendaal, ziet risicomangement in de politiek vanuit het perspectief van macht en invloed. Pelle benadert dit als een spel. Zijn ervaring brengt hem tot de volgende lessen:

- Les 1. Definieer projecten als sterk bestuurlijke projecten. Zorg dat je project in een paar woorden te omschrijven is waarin de strategische waarde wordt verwoord. Voedt ambtelijke passie.
- Les 2. De wind komt altijd uit een onverwachte hoek.
- Les 3. Met Clausewitz ziet hij oorlog als voortzetting van de (diplomatie) politiek. Recht wordt gebruikt om politiek rechtvaardig te maken. Dit komt tot uiting in een doorgesloten juridificering van risico's.
- Les 4. Macht en invloed is een spel van afhankelijkheden. Het is essentieel in dit spel om vitale coalities te leren smeden (zoals andere gemeenten, de provincie, bedrijfsleven enzovoort)

DISCUSSIE IN DE ZAAL

De discussie met de zaal concentreert zich in eerste instantie over de integrale aanpak van Risicomangement. Als in elk verandertraject draait het in de kern om het effectief beïnvloeden van de cultuur in beleid en uitvoering. Deze veranderkundige opgave vraagt om een systematische aanpak.

Een tweede thema was het verschil in bestuurlijke en ambtelijke perceptie over de urgentie van risicomangement. Essentieel is een gemeenschappelijk bestuurlijk en ambtelijk commitment in de top. Als helder is welk belang gediend wordt en dat je elkaar

daarvoor nodig hebt, zullen de bestuurlijke en ambtelijke werkelijkheid elkaar aanvullen en in elkaars verlengde liggen.

Hoe krijg je je medewerkers mee?

Er zal geïnvesteerd moeten worden in de medewerkers. De focus ligt niet zo zeer op de juiste procedures, maar op hun verantwoordelijkheid en mogelijkheden om risico's het hoofd te bieden. Het principe van 'voorkomen is beter dan genezen', geeft ook richting aan de energie die aan Risicomanagement besteed moet worden. Wees je bewust dat het aanleren van deze mentaliteit tijd en energie kost.

Hoe verhoudt zich Risicomanagement tot een thema als administratieve lastendruk?

We kunnen en moeten niet alle risico's willen weg-organiseren! Onzekerheden en risico's horen bij het leven. Wees je bewust van de aard van de risico's en maak daarin keuze en durf daar ook voor te staan.

Wat kan een controller betekenen?

De controller kan professionele ondersteuning bieden bij het in kaart brengen van de risico's en daarmee het gesprek faciliteren om tot creatieve oplossingen te komen.

SAMENVATTEND

Risicomanagement is een algemeen management thema met veranderkundige vraagstukken. Het vraagt om een bewuste aanpak, waarbij professionele ondersteuning soms nodig is om bijvoorbeeld beleid ook echt om te zetten in de praktijk binnen een risico alerte cultuur.

In de middag zijn de volgende workshops gehouden:

- Risicomanagement brengt uitdagingen dichterbij (Marsh);
- Risicomanagement bij grote projecten (BCS/NAR);
- Gedragsaspecten van risicomanagement: van arbeidsrisico's naar vitaliteit van mens en organisatie (TNO).

Zie www.primonederland.nl voor meer informatie over het eerste jaarcongres.