

Conferentie risicomanagement

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties





VERSLAG

CONFERENTIE

**RISICOMANAGEMENT:
DRAAGVLAK EN VERANKERING**

Toegepast bij infrastructuur en jeugdzorg

23 APRIL 2008

FRMO

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties



Samensteller:

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Inspectie Financiën Lokale en provinciale Overheden

Arjan Noppe

Beleidsmedewerker

Inhoudsopgave

Pagina

1	Doel van de conferentie	5
	1.1 Inhoud	5
	1.2 Organisatie	6
2	Opening	9
	2.1 Welkom door de gastheer	9
	2.2 Opening door de dagvoorzitter	9
	2.3 Waarom risicomangement?	9
3	Invoeren van en draagvlak voor risicomangement	13
	3.1 Risicomangement als sturingselement en koppeling aan beleidsdoelen	13
	3.2 Invoeren en inbedden van en creëren van draagvlak voor risicomangement binnen de organisatie	14
	3.3 Bestuurlijk draagvlak: handvatten en voordelen risicomangement voor de bestuurder	16
	3.4 Inbedden risicomangement bij kleine gemeenten	17
4	Risicomangement bij infrastructuur	19
	4.1 Inleiding	19
	4.2 Risicomangement bij grote infrastructuurprojecten	19
	4.3 Risicomangement bij de Noord/Zuidlijn Amsterdam	24
	4.4 Risicomangement bij het Samenwerkingsverband Noord Nederland (SNN)	28
5	Risicomangement bij jeugdzorg	35
	5.1 Inleiding	35
	5.2 Het programma 'Ieder Kind Wint' in de Rotterdamse stadsregio	35
	5.3 Risicobewustzijn en faalangst bij professionals (1)	41
	5.4 Risicobewustzijn en faalangst bij professionals (2)	46
	5.5 Risico's in de jeugdzorg in de praktijk en harmonisering kwaliteitsbeoordeling zorg	50
6	Resultaten	57
	6.1 Leerpunten	57
	6.2 Evaluatie en verdere verdieping	58
Bijlagen:		
1	Sheets bij 2.3 'Waarom risicomangement'	59
2	Sheets bij 3.1 'Risicomangement als sturingselement en koppeling aan beleidsdoelen'	61
3	Sheets bij 3.2 'Invoeren en inbedden van en creëren van draagvlak voor risicomangement binnen de organisatie'	63
4	Sheets bij 3.3 'Bestuurlijk draagvlak: handvatten en voordelen risicomangement voor de bestuurder'	65

5	Sheets bij 3.4 'Inbedden risicomanagement bij kleine gemeenten'	67
6	Sheets bij 4.2 'Risicomanagement bij grote infrastructuurprojecten'	71
7	Sheets bij 4.3 'Risicomanagement bij de Noord/Zuidlijn Amsterdam 1'	79
8	Sheets bij 4.3 'Risicomanagement bij de Noord/Zuidlijn Amsterdam 2'	83
9	Sheets bij 4.4 'Risicomanagement bij het Samenwerkingsverband Noord Nederland (SNN)'	85
10	Sheets bij 5.2 'Het programma 'Ieder Kind Wint' in de Rotterdamse stadsregio'	87
11	Sheets bij 5.3 'Risicobewustzijn en faalangst bij professionals (1)'	89
12	Sheets bij 5.4 'Risicobewustzijn en faalangst bij professionals (2)'	91
13	Sheets bij 5.5 'Risico's in de jeugdzorg in de praktijk en harmonisering kwaliteitsbeoordeling zorg'	93

1. Doel van de conferentie

1.1 Inhoud

Achtergrond conferentie

Veel gemeenten en provincies zijn bezig met het invoeren van **risicomanagement** binnen hun organisatie. Onder risicomanagement wordt verstaan de gestructureerde beheersing van het risico dat een organisatie om financiële dan wel niet-financiële redenen de beleidsdoelen niet of niet volledig realiseert dan wel slechts met niet-begrote kosten en/of niet binnen de geplande tijd. De gemeenten en provincies richten zich hierbij veelal in eerste instantie op het in kaart brengen van relevante en veel voorkomende risico's en risicovolle activiteiten, de rubricering en kwantificering van risico's en de koppeling met de weerstandscapaciteit.

Geleidelijk aan ontwikkelt het risicomanagement zich tot inventarisatie en beheersing van alle risico's die zich voordoen bij het realiseren van beleidsdoelen.

Van belang daarbij is een goede verankering van risicomanagement binnen de organisatie door het creëren van **organisatiebreed draagvlak**. Risicomanagement moet niet alleen een 'speeltje' van planning en control zijn maar moet binnen de hele organisatie leven. Hierbij zijn drie elementen van belang.

Ten eerste het **proces van risicomanagement**. Het gaat daarbij om de implementatie en invoeringsstrategie van risicomanagement en de zorg dat risicomanagement een cyclisch en continu proces wordt:

- Hoe creëer je draagvlak en bewustzijn, zodat risicomanagement een toegevoegde waarde is als beleids- en beheersinstrument voor alle onderdelen van de organisatie?
- Hoe voer je een systematiek in voor een organisatiebrede periodieke risico-inventarisatie en evaluatie waar risico-eigenaren zich betrokken bij voelen?
- Wat leer je van bepaalde risico's zodat je niet iedere keer dezelfde fouten maakt of verkeerde beheersmaatregelen treft?

Van belang hierbij is dat het bij risicomanagement niet primair gaat om naleving van wet- en regelgeving maar om een instrument dat helpt bij het realiseren van doelstellingen. Het heeft dus niet alleen te maken met financiën en rechtmatigheid.

Ten tweede **bestuurlijk draagvlak**. Vraagpunt is hoe men politiek-bestuurlijk (nog) beter bewust kan zijn van relevante (maatschappelijke) risico's en de gevolgen van besluiten. Het gaat dus om de urgentie van risicomanagement voor het bestuurlijk-maatschappelijk functioneren. Het aantreden van nieuwe gedeputeerden en wethouders kan een goed moment zijn voor de presentatie van een risico-inventarisatie. Willen nieuwe bestuurders weten waar zij in terecht komen? Hoe kunnen colleges risico's verantwoord afwegen en op basis daarvan besluiten nemen? Het gaat er daarbij niet om in te gaan op specifieke risico's voor bestuurders maar het gaat er om dat duidelijk wordt welke handvatten en voordelen risicomanagement biedt voor een bestuurder.

Ten derde **draagvlak op de werkvloer**. Veel ideeën over de beheersing van risico's ontstaan op de werkvloer. Onderwerpen waarbij dat speelt zijn: infrastructurele projecten, ruimtelijke ordening, verbonden partijen, grondbeleid, publiek private samenwerking en jeugdzorg. Van belang is het daarom om de betrokkenheid van deze medewerkers te vergroten, bijvoorbeeld door ook op het niveau van de medewerker risico-eigenaren te benoemen. Het gaat daarbij ook om het daadwerkelijke gebruik van de al aanwezige kennis van risico-eigenaren.

Doelstelling organisatoren

De doelstelling van de conferentie is invulling te geven aan een **organisatiebreed draagvlak voor en verankering in de organisatie van risicomanagement**. De conferentie is daarvoor opgebouwd rond twee 'pijlers':

- 1) Het invoeren, inbedden en het creëren van draagvlak voor risicomanagement binnen de organisatie. Ook gaat het om het afstemmen van de processen op de al aanwezige standaardprocessen binnen de organisatie en het inpassen van het gebruik in het dagelijkse werk. Bovendien gaat het om het creëren van draagvlak op zowel bestuurlijk als ambtelijk niveau.
- 2) Een praktische verdieping door behandeling van risicomanagement bij de inhoudelijke thema's infrastructuur (infrastructurele projecten) en jeugdzorg. Deze twee thema's zijn gekozen omdat ze zowel gemeentelijke als provinciale raakvlakken hebben en dus interessant zijn voor zowel gemeente- als provincie-medewerkers en bestuurders.

Waarom staat de toepassing van risicomanagement bij infrastructuur en jeugdzorg centraal? De toepassing van risicomanagement bij **infrastructurele projecten** is sterk in opkomst. Dat is niet verwonderlijk omdat juist in deze sector een slechte beheersing van risico's zich geleidelijk vertaalt in kostenstijgingen. De workshops gaan daarbij in op ervaringen vanuit de gemeentelijke wereld en die van provincies. In de **jeugdzorg** valt nog een wereld te winnen door een goede beheersing van risico's. In de workshops wordt verkend wat voor risico's in de praktijk van de jeugdzorg spelen en in hoeverre een gesystematiseerde aanpak daarvan mogelijk is.

1.2 Organisatie

Organiserende partijen

De conferentie is een gezamenlijk initiatief van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK), de Kenniskring Risicomanagement en Weerstandsvermogen, de Federatie van Algemene Middenmanagers bij de Overheid (FAMO) en de Hogeschool Rotterdam (HRO) als gastheer.

Deelnemers

De doelgroep van de conferentie is vertegenwoordigers van met name gemeenten en provincies, die betrokken zijn bij risicomanagement, jeugdzorg en infrastructuur. Aanwezig zijn dan ook wethouders met financiën, risicomanagement jeugdzorg of infrastructurale projecten in hun portefeuille, beleidsmedewerkers, programmamanagers, projectleiders, hoofden en medewerkers van de afdelingen jeugdzorg en infrastructurale projecten, hoofden en medewerkers van de stafafdelingen financiën en risicomanagement en specialisten op bovengenoemde gebieden. Daarnaast zijn vertegenwoordigers van ministeries en de FAMO aanwezig.

Sprekers

Als sprekers en workshopgevers zijn uitgenodigd vertegenwoordigers van de provincie Limburg, de gemeenten Den Haag, Enschede en Rotterdam, de HRO, BZK, Deltares, RisNet, het Samenwerkingsverband Noord-Nederland (SNN), het Leger des Heils Jeugdzorg en Reclassering, Nederlandse Vereniging van Maatschappelijke Werkers (NVMW), Bureau Jeugdzorg Overijssel en de Stichting Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector

(HKZ). Het verslag van elk onderdeel vermeldt de namen van de sprekers. De sheets van de presentaties zijn als bijlagen toegevoegd aan dit verslag.

2. Opening

2.1 Welkom door de gastheer

Door Wijnand van den Brink, directeur Instituut Financieel Management van de Hogeschool Rotterdam

Wijnand van de Brink opent om 10:00 uur de Conferentie Risicomanagement. De heer van de Brink geeft een korte beschrijving van de locatie van de conferentie, een deel van de Hogeschool van Rotterdam die in totaal ongeveer 28.000 studenten heeft. Deze zijn verdeeld over elf instituten waar ongeveer 80 studierichtingen worden aangeboden. De huidige locatie huisvest drie instituten die zich richten op economisch onderwijs waar ongeveer 7.000 studenten gebruik van maken. Het lectoraat Risk Management, onderdeel hiervan en mede-organisator van deze conferentie, heeft als opdracht nieuwe kennis te ontwikkelen en opdrachten uit te voeren op het gebied van risicomanagement. Tevens sluit dit lectoraat aan bij de doelstelling van vandaag: invulling geven aan een organisatiebreed draagvlak voor de verankering van risicomanagement in de organisatie. Deze conferentie geeft meer informatie over het creëren van draagvlak voor risicomanagement, op bestuurlijk niveau en op de werkvloer. De heer van de Brink wenst de deelnemers een plezierige en inspirerende dag toe.

2.2 Opening door de dagvoorzitter

Door Kees Schouten, voormalig plaatsvervangend DG Openbaar Bestuur en directeur Bestuurlijke en Financiële Organisatie BZK

De dagvoorzitter Kees Schouten geeft aan dat risicomanagement vandaag de dag een dramatische realiteit heeft met name in de financiële sector en daarmee een zeer actueel onderwerp is. Daarnaast is risicomanagement zeer dynamisch wat wordt veroorzaakt door de dynamiek van de dagelijkse praktijk. De sprekers van vandaag hebben een grote ervaring en maken de deelnemers op deze dag deelgenoot daarvan. Dit bepaalt echter slechts de helft van het succes van deze dag; de andere helft wordt bijgedragen door de deelnemers die hij vraagt zich te focussen op de specifieke vraag die ze vandaag aan de orde willen brengen.

2.3 Waarom risicomanagement?

Door William Segers, hoofd Inspectie Financiën Lokale en provinciale Overheden BZK

William Segers richt zich op de vraag waarom BZK het van belang vindt om risicomanagement te bevorderen en wat ze ermee willen bereiken. Risicomanagement heeft zich van een financieel instrument (afdekken risico's) ontwikkeld tot een belangrijke tool om grip te krijgen op de risico's en bij het realiseren van beleidsdoelen (financieel en niet-financieel). Hij hoopt de deelnemers enig inzicht te geven in de verkenningstocht die veel overheden doormaken op het gebied van risicomanagement.

De drijfveer lag aanvankelijk in de paragraaf weerstandsvermogen die in het Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten (BBV) is voorgeschreven sinds de begroting 2004. In deze paragraaf moeten gemeenten een relatie leggen tussen de weerstandscapaciteit en risico's. Hierdoor moet natuurlijk ook een inventarisatie van de

risico's worden gemaakt. De bedoelde paragraaf schrijft verder nauwelijks iets voor omtrent het systeem eromheen. Zelfs het idee om risico's te kwantificeren is niet voorgeschreven. Men moet zelf een beleid gaan ontwikkelen voor het definiëren en bepalen van de noodzakelijk geachte weerstandscapaciteit.

Enkele vragen wat dat betreft zijn: Hoe doe je dat, weerstandscapaciteit bepalen? Gaat het hierbij alleen om de financiën? En hoe krijg je draagvlak ervoor, zowel binnen de organisatie als op bestuurlijk niveau? Risico's blijken vele gebieden te bestrijken, niet alleen het financiële. Er zijn negatieve en positieve risico's. Als er een kans is om (enkele) doelstellingen niet of niet op tijd te bereiken is er sprake van een risico. Ingrijpende gebeurtenissen zoals een parlementair onderzoek zijn belangrijke testcases voor risicomanagement. Hoe reageert de organisatie hierop: wordt men risicomijdend of accepteert men risico's als horend bij het vak en wordt er gekeken hoe daarmee om te gaan? Risicomanagement kan worden opgenomen in het beleid en het bestuur, waarbij men kiest op welke wijze men omgaat met de beheersing van risico's. Bijvoorbeeld: het risico verzekeren, zelf nemen, uitbesteden en/of probleemeigenaren aanwijzen die hun keuzes moeten verantwoorden.

BZK probeert samen met andere partijen invulling te geven aan het programma Krachtig Bestuur. Zie hiervoor figuur 2.3.1.

Figuur 2.3.1 Krachtig bestuur

Risicomanagement & Krachtig bestuur

Krachtig Bestuur:

- Ondersteuning decentrale taakuitvoering
- Samen met gemeenten, provincies en samenwerkingsverbanden
- Op zoek naar goede voorbeelden
- Wat maakt samenwerkingsverbanden doelmatig en doeltreffend?
- Verbanden leggen, uittesten, kennis & scenario's
- Lessen voor verdere decentralisatie
- Beter zicht op risico's en betere beheersing van risico's > versterking taakuitvoering

Waar kan *Krachtig Bestuur* een rol spelen?

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Als gevolg van opeenvolgende decentralisaties zijn de gemeenten en provincies verantwoordelijk geworden voor steeds meer taken. Dit stelt steeds hogere eisen aan de bestuurskracht van gemeenten en provincies. Bij bestuurskracht gaat het om het vermogen om maatschappelijke opgaven te realiseren. Uiteindelijk is de tevredenheid van de burger daarbij een zeer belangrijke maatstaf. Het programma Krachtig Bestuur beoogt om in samenwerking tussen rijk, provincies, gemeenten en samenwerkingsverbanden de bestuurskracht verder te versterken. Een beter zicht op risico's en een betere beheersing van risico's spelen hierin een belangrijke rol.

Daarbij speelt uitwisseling van kennis en goede voorbeelden een grote rol, zodat men niet telkens opnieuw het wiel hoeft uit te vinden maar van elkaars kennis en lessen kan profiteren en kan systematiseren. De Kenniskring Risicomanagement en Weerstandsvermogen is een voorbeeld van een mogelijkheid om op deze terreinen tot uitwisseling te komen.

3. Invoeren van en draagvlak voor risicomangement

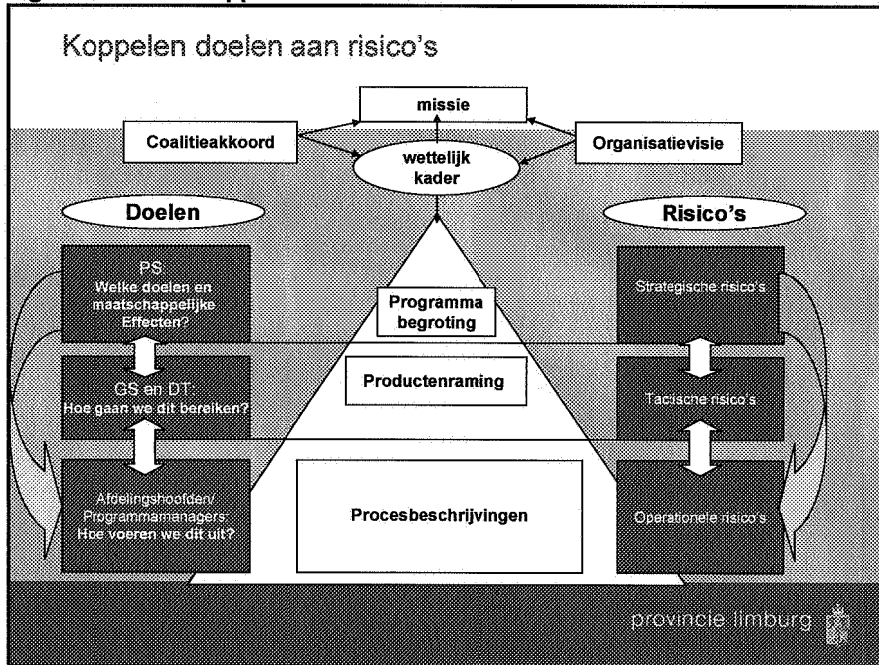
3.1 Risicomangement als sturingselement en koppeling aan beleidsdoelen

Door Herman Vrehan, gedeputeerde provincie Limburg en voorzitter IPO-adviescommissie Bestuur, Financiën en E-provincies

Herman Vrehan geeft inzicht in de ambities en het risicomangement van de provincie Limburg maar ook in hoe de provincie worstelt met het koppelen van risicomangement aan de beleidsvoering, met als doel bestuurskracht te ontwikkelen. Want het gaat uiteindelijk om de effecten van het beleid, datgene wat men wil bereiken ten behoeve van de omgeving en van de burger. En zeker omdat decentralisatie de laatste tijd een grote rol speelt waarbij vooral zwaardere taken en verantwoordelijkheden aan de lagere overheden worden overgelaten, is het zaak het risicomangement op orde te hebben.

De presentatie laat zien wat de provincie Limburg met risicomangement wil bereiken, wat de oude situatie was en waar men naartoe wil. Daarbij moeten de risico's veel meer worden gekoppeld aan beleidsdoelen (zie figuur 3.1.1). Risico is: kans maal effect, in geld maar ook in andere zaken zoals imagoschade, maatschappelijke schade enzovoort.

Figuur 3.1.1 Koppelen doelen aan risico's



De aanleiding van dit nieuwe beleid was gelegen in een drietal zaken: andere overheid, het nieuwe coalitieakkoord en een aantal externe ontwikkelingen, zoals niet alleen vergrijzing maar ook krimp van de bevolking en de geografische situatie die samenwerking noodzakelijk maakt. Daarnaast wordt elke vier jaar een bestuurskrachtmetering gedaan, gekoppeld aan een financieel verdiepingsonderzoek. De provincie Limburg kiest voor een ontwikkelagenda en wil de interne beheersing verbeteren door middel van flexibilisering van de organisatie zodat deze

altijd 'in control' is. De provincie Limburg wil geen leidende overheid zijn, maar kiest alleen in de gemeente- en provinciegrensoverstijgende en internationale context voor de regiefunctie, en dan met name in het fysiek-economische krachtenveld. Hierbij moet ook het risicomanagement opnieuw worden gedefinieerd.

In de oude situatie bestond geen samenhang tussen de componenten. In de nieuwe situatie is het coalitieakkoord leidend voor het provinciaal risicomanagement. Er wordt een koppeling gelegd naar de coalitiedoelstellingen en er wordt vooral gestuurd op de niet-financiële risico's zoals imagoschade. De regie van de implementatie van risicomanagement heeft de concernafdeling bedrijfsvoering, waarbij een korte doorlooptijd geldt met een top-down benadering. De risicoprofielen zijn uitgewerkt met het Nederlands Adviesbureau voor Risicomanagement (NAR). Twee keer per jaar wordt de effectiviteit van beheersmaatregelen in de lijn vastgesteld en geobjectiveerd op beleids- en beheersniveau, zodat er een permanent dynamisch proces ontstaat.

Vragen

- Hoe neemt de provincie Limburg de kansen mee in de gehele systematiek? Antwoord: Eigenlijk is men juist uitgegaan van de kansen, en is men niet gericht op indekken. Men heeft duidelijk 'commitment' en een duidelijke 'marsroute'. Hierbij is het risico niet alleen beter kwantificeerbaar, maar ook stuurbaar. Draadkracht en selectiviteit worden vanuit de programma's gekoppeld aan regio-agenda's, het publieke domein.
- Aan welke zaken kan men concreet merken dat risicomanagement leeft bij de medewerkers en de afdelingshoofden? Antwoord: Men neemt het mee in de dagelijkse gang van zaken. Voorheen verzandde men in discussies en nu heeft iedereen zijn concrete verantwoordelijkheid waardoor er gericht doorgewerkt wordt. Men wil zijn verantwoordelijkheid waarmaken en heeft ook de doelen duidelijk voor ogen.
- Dit beleid ziet er mooi uit maar in principe betekent het voor de medewerkers een toenemende werklust. Welke concrete voorbeelden laten zien dat er toch efficiencywinst te behalen valt? Antwoord: Het voorbeeld bevindt zich in de integrale aanpak die leidt tot efficiency voordeel. Men is alerter, zit er directer op, en iedereen voelt zich verantwoordelijk zodat daadgerichter wordt gewerkt.

3.2 Invoeren en inbedden van en creëren van draagvlak voor risicomanagement binnen de organisatie

René Janssen, concerncontroleur gemeente Enschede

René Jansen verhaalt over de ervaringen met risico's van de gemeente Enschede die begonnen met de dramatische vuurwerkbrand, en laat zien hoe de aanpak en het proces binnen de gemeente zijn. Enschede heeft een prijs gewonnen vanwege de kwaliteit van de jaarrekening, omdat deze gemeente 'in staat is om op een heldere wijze de financiële risico's te presenteren plus te verbinden met acties'.

Het startpunt was de vuurwerkcramp, nu alweer ongeveer acht jaar geleden. Vóór de vuurwerkcramp was de gemeente Enschede een organisatie als zovele, zich niet bewust van de impact van een dergelijke ramp. De oorzaak daarvan was dat er onvoldoende inzicht bestond in de risico's. De vuurwerkcramp en het besef dat er duidelijk iets veranderen moest heeft gezorgd voor veel scherpte binnen de organisatie en het inzicht dat er nog meer risico's zijn, inhoudelijke en bedrijfsvoeringrisico's. Er heeft een culturomslag binnen de organisatie

plaatsgevonden waarbij risicomanagement een centrale plek heeft ingenomen. De scherpste zit nu binnen de organisatie zonder dat de organisatie wezenlijk is veranderd. Het huidige managementteam bestaat voor een groot deel uit mensen die destijds de ramp hebben gemanaged, wat men goed kan merken. Er is een duidelijke focus. De organisatie is goed geworden in het constateren en managen van de fysieke risico's.

De harde en de zachte sector zijn echter onafhankelijk van elkaar verder gegaan waardoor er toch een soort lappendeken ontstond van verschillende methodieken die de verschillende onderdelen toepasten. Bovendien blijkt het moeilijk om de gekozen lijn te handhaven en worden er verschillende rapportagesystemen gehanteerd. Het concern, de organisatie, is onvoldoende in staat gebleken om een goede rode draad aan de verschillende diensten aan te bieden. Twee jaar terug is daarom goed gekeken naar de realiteit en de doelen. De centrale vraag daarbij was hoe men inzicht kan krijgen op concernniveau en hoe risicomanagement een goed uitgelijnd proces kan worden.

Dit is begin 2007 opgepakt en is in oktober 2007 afgerond met algemene afspraken over de methodiek van rapporteren en gesprekken die drie maal per jaar plaatsvinden waarbij de verschillende onderdelen aan het risicobeheer zelf gedetailleerd invulling kunnen geven. Er zijn nu twee managementrapportages en een afrondend gesprek wat moet leiden tot een uniformiteit in de methodiek en rapportagelijnen. Dit geeft meer rust in de organisatie. Inmiddels zijn de regelmatige besprekingen automatisch onderdeel van de bedrijfsprocessen geworden.

Feit is dat de risico's op concernniveau nooit tegelijkertijd plaatsvinden, waardoor er geld vrijkomt dat als investeringen voor de stad wordt ingezet. Het hebben van één methodiek werkt en er is nu een open communicatie gericht op de doelen. In het coalitieakkoord is afgesproken wat die doelen zijn. Daar zijn fysieke risico's aan verbonden die men onder controle moet hebben en houden. Samen is men op weg naar één concern, waarbij het management ook moet openstaan voor wat de diensten zelf aangeven. Ook collectief moeten de gemeentes kijken naar '*best practices*'. Men hoeft het niet zelf allemaal uit te vinden maar kan gebruik maken van de ervaringen van anderen.

Vragen

- Enschede is een grote gemeente en er was een vreselijke aanleiding. Had Enschede een dergelijke fundamentele aanpak ook doorgevoerd kunnen krijgen zónder deze ramp of als de gemeente veel kleiner was geweest? Antwoord: De vuurwerkramp heeft louterend gewerkt voor de organisatie. Bij het doorvoeren van veranderingen helpt het ook als men elkaar als organisatie goed kent. Daarom kon men goed schakelen. Kleinere gemeentes dienen de expertise te krijgen, in te huren, maar wel zélf het proces te trekken omdat anders de adviseur en daarmee de kennis ook weer vertrekt.
- Is de risicobeheersing ook geïmplementeerd in de instrumenten? Antwoord: Er is via het Nederlands Adviesbureau voor Risicomanagement (NAR) een 'softwaretool' opgevraagd waarmee men de risico's kan opvragen. Verder voert men ook op de lagere niveaus gesprekken over de financiële risico's.

3.3 Bestuurlijk draagvlak: handvatten en voordelen risicomangement voor de bestuurder

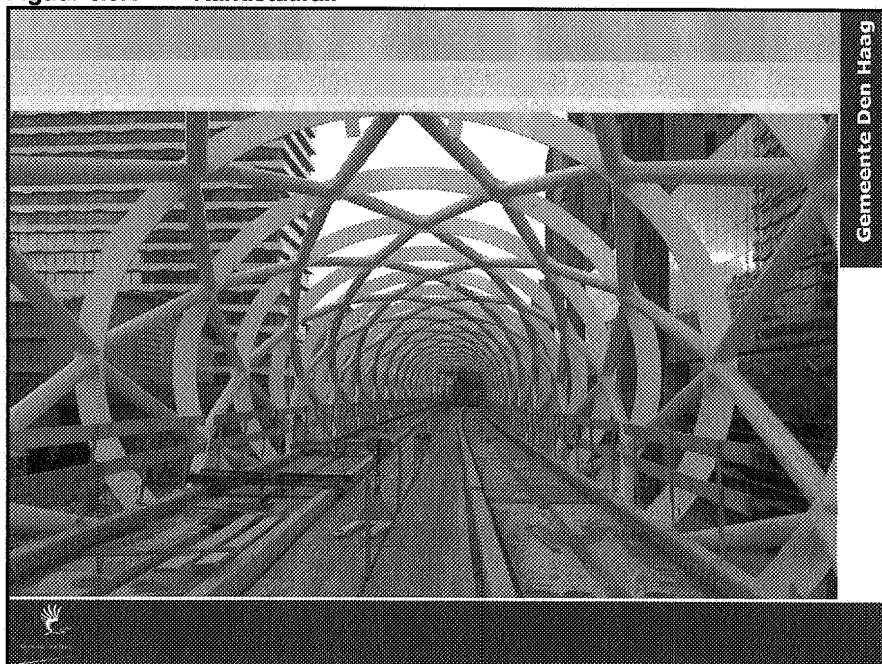
Peter Smit, wethouder gemeente Den Haag

In Den Haag vindt de laatste jaren een enorme stedelijke herontwikkeling plaats. De heer Smit, wethouder in Den Haag, focust in zijn presentatie op enkele grote infrastructuurprojecten en de risico's die daarmee samenhangen of -hingen.

De heer Smit geeft enkele voorbeelden van grote infrastructuurprojecten die met serieuze tegenslag te maken hebben gehad en wil daarmee lessen geven vanuit het risicomangement. Ook wil hij aangeven hoe de lagere overheden gezamenlijk met dit soort problemen zouden kunnen omgaan. De Tramtunnel was een project van 235 miljoen euro, terwijl het oorspronkelijk was begroot op 100 miljoen minder. De Randstadrail is een project van 560 miljoen, binnen budget afgebouwd maar met een jaar vertraging opgeleverd. De Hubertustunnel zal 152 miljoen kosten en daarmee naar verwachting binnen budget blijven. Het Trekvliettracé moet nog gebouwd worden en is begroot op 780 miljoen euro. Dit laatste project is verknoopt met andere projecten en is mede daardoor zeer risicovol.

De Tramtunnel heeft te kampen gehad met lekkage, verzakking en het risico van het instorten van de bouwput. De vertraging duurde 2,5 tot 3 jaar, waarvan alleen de besluitvorming om te komen tot een andere bouwmethodiek al anderhalf jaar duurde. Er is zelfs even serieus overwogen het gehele proces af te blazen. Echter, enerzijds was de politieke wil er om er goed uit te komen, anderzijds was ook de afspraak gemaakt dat het extra geld er zou komen. De risico's werden zonder morren genomen. Daarnaast waren er ook mensen van buiten aangetrokken met grote ervaring omdat je dit type projecten als ambtenaar slechts eenmaal doet. De risicofactor was dan ook niet de techniek maar de aanbesteding, het financiële management, de juridische zaken eromheen, verzekeraars enzovoorts, omdat de gemeente zelf niet over al de daarvoor benodigde kennis beschikt. De les daarbij is die kennis te regelen via externen.

Figuur 3.3.1 Randstadrail



De Randstadrail is in september en oktober 2006 in gebruik genomen en binnen budget gebleven. Eind november 2006 zijn een aantal ontsporingen opgetreden die vooral het gevolg zijn geweest van de communicatie, de interface, tussen de verschillende veiligheidssystemen en de verschillende verkeersleidingen van de Rotterdamse metro en de nieuwe Haagse Randstadrail. De les die men hieruit moet trekken is dat het integreren van systemen een belangrijk aandachtspunt moet zijn. Pas halverwege is er een 'independent safety processor' aangesteld. Daarnaast is gebleken dat de testperiode veel langer had moeten zijn.

Het project Hubertustunnel loopt gesmeerd en de les die men tijdens Randstadrail heeft geleerd, namelijk dat de testperiode voldoende lang moet zijn, zal bij dit project worden toegepast. De veiligheidseisen zijn ook tijdens de bouw aangescherpt. Na de bouw wordt een periode van drie maanden genomen, uitsluitend om de elektronica in te regelen.

Het Trekvliettracé is een toekomstige Haagse ontwikkeling, binnen een gebied van 130 hectare, te ontwikkelen als nieuwe stad, dat goed ontsloten moet worden. Hier komen allerlei projecten bij elkaar, zoals het graven van een nieuwe haven, het bouwen van zeventuizend woningen, nieuwe aansluitingen op de rijkswegen, enzovoorts en daar is het Trekvliettracé er één van. Al deze projecten die eigenlijk bij elkaar horen moeten ook weer ontkoppeld worden om het behapbaar en realiseerbaar te houden. Bij dit project is de politiek weer een risicofactor.

De lessen die in Den Haag zijn geleerd uit deze projecten zijn: de projectorganisatie is belangrijk, houd hem zelf in de hand maar neem ook mensen met forse ervaring van buiten in dienst. Dit soort 'once only' projecten is een groot probleem. Realiseer je dit, erken dit en maak binnen de gemeente of binnen de lagere overheden een pool van mensen die dit weten, zoals de juristen, financieel experts enzovoorts. Het is namelijk belangrijk om mensen te hebben die uitsluitend vanuit het standpunt van de gemeente kijken. Beheers de financiële risico's. De ervaring is essentieel.

Vragen

- Risico's zijn vrij onvoorspelbaar. De risico's over het jaar 2000-probleem die in kaart zijn gebracht zijn nooit opgetreden en andere risico's die wel goed zijn afgedekt geven toch problemen. De vraag bij de vernieuwde constructie van de Tramtunnel is of het risicobeheersingsproces wel goed is geweest? Antwoord: een van de kenmerken van politiek is dat de verantwoordelijken verantwoording afleggen. Wel valt op dat projecten van private partijen minstens zoveel problemen geven maar dat daar in de media nauwelijks aandacht aan wordt besteed. Verder is het ook zo dat je niets hoort over de dingen die goed gaan. Het besluitvormingsproces van Randstadrail is ondanks alles toch goed gegaan. Achteraf kun je altijd zeggen dat het misschien anders had moeten. Het project opdelen in stukken is goed geweest maar dit was tegelijkertijd ook weer een oorzaak van het probleem. Naar de mening van de heer Smit wordt er echter teveel aandacht besteed aan de problemen, want die horen wel een beetje bij projecten van deze omvang.

3.4 Inbedden risicomanagement bij kleine gemeenten

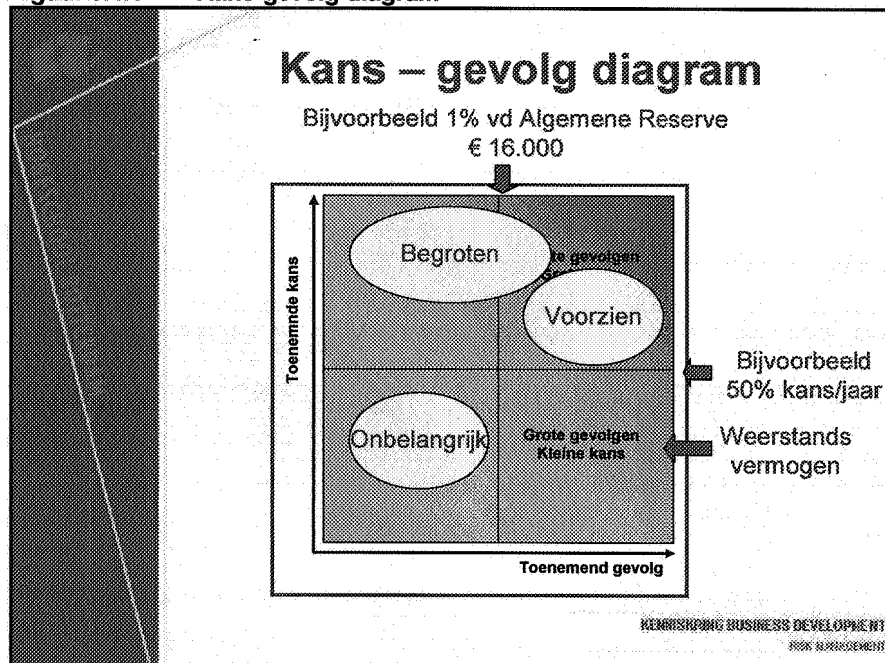
Delio Bearzatto, lector Hogeschool Rotterdam

De heer Bearzatto probeert middels zijn presentatie risicomanagement transparant te maken en direct toepasbaar voor de eigen praktijk. Kleine gemeenten moeten ook voldoen aan het

Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten (BBV). Vanwege de omvang en de beschikbare budgetten van deze kleinere organisaties ligt dat anders dan bij de grote organisaties die tot dusver zijn besproken. Hiervoor neemt de heer Bearzatto het project Midden Delfland als voorbeeld. Een risicomangementproject is van nature topdown. Dit werkt alleen als er een cultuuromslag plaatsvindt, met een voorbeeldfunctie vanuit de top. Het is dus belangrijk het college van B&W goed te informeren en mee te krijgen. Het management moet zich committeren aan dit proces en de niveaus eronder hebben de verantwoordelijkheid om het proces te dragen. Er moet een klankbord zijn in de vorm van een stuurgroep en een werkgroep. De risico's worden bepaald door de organisatie die het betreft en de situatie ter plekke. Er moet goed worden gepland, in een vroeg stadium.

Risico's kunnen worden gegroepeerd; er zijn operationele risico's (die te maken hebben met processen), strategische risico's (waarvan de bron vaak juist de overheid is die met regels en budgetten schuift en telkens weer andere voorwaarden stelt, zonder aan te geven wat de risico's zijn die meeschuiven) en financiële risico's. Het opstellen van een lijst met risico's is geen wetenschap. Het is een moeilijk proces en achteraf weet iedereen het beter. Maar hiermee kan worden aangetoond dat men zijn best heeft gedaan en het zorgt ervoor dat niet de verkeerde mensen verantwoordelijk worden gesteld. Risico's moeten niet worden dubbel geteld en dienen te worden verdeeld in risico's per periode. Korte risico's vergen een andere aanpak dan risico's die over een langere periode spelen. Het is belangrijk dat men hierover een eensgezinde opvatting krijgt. Handig daarbij is het opstellen van een risicomatrix of een kans-gevolg diagram. Zie hiervoor figuur 3.4.1.

Figuur 3.4.1 Kans-gevolg diagram



Kortom: risicomangement moet in de gehele organisatie worden geïmplementeerd, er moet een promotor zijn van voldoende niveau, er moet een raamwerk voor worden gedefinieerd dat past bij de organisatie, de eerste keer is het leerproces eigenlijk belangrijker dan de resultaten, het proces moet op gang komen, probeer zoveel mogelijk te kwantificeren en daarna moet het een continu proces worden dat moet worden ingepast in de controlesystemen.

4. Risicomanagement bij infrastructuur

4.1 Inleiding

Infrastructurele projecten zijn vaak grote, langlopende en complexe projecten waarbij meerdere partijen (publiek en privaat) betrokken zijn. Deze projecten krijgen vaak pas de aandacht als ze duurder dreigen te worden dan begroot of veel later worden opgeleverd dan gepland. Staten- en raadsleden kunnen op dat moment niet veel meer doen dan extra budget ter beschikking stellen of de vertraging van het project goedkeuren. Een goed systeem van risicomanagement kan hier uitkomst bieden. Risicomanagement zorgt er immers voor dat aandacht wordt geschonken aan de kansen en bedreigingen (risico's) die zich tijdens het project voor kunnen doen en de beheersing ervan. Ongewenste verrassingen kunnen hiermee zo veel als mogelijk worden voorkomen. Daarnaast maakt risicomanagement het eenvoudiger verantwoording af te leggen over de gemaakte keuzes en de verrichte activiteiten binnen een project. Risicomanagement kan dus zorgen dat de doelen beter binnen de geraamde tijd en kosten bereikt worden. Bovenstaand wordt uitgediept via drie workshops.

4.2 Risicomanagement bij grote infrastructuurprojecten

Erik Mischgofsky, hoofd corporate research Deltares

Puur financieel risicomanagement kan veel opleveren, zoals de vrijval van zeventien miljoen euro in het geval van Enschede. Bij grote infrastructuurprojecten (in het bijzonder bij ondergrondse werken als tunnels en parkeergarages en bij infrastructuur in klei- en veengebieden) zijn vergelijkbare bedragen door een consequent risicomanagement te besparen. Daarnaast kan dit veel overlast en schade voorkomen en daarmee het gedwongen vertrek van wethouders (of hele colleges van B&W).

Risico's bij ontwerp en uitvoering

De schatting is dat risicomanagement plaatsvindt bij slechts één procent van de bouwprojecten terwijl de faalkosten in de bouw worden geschat op twintig procent of meer. Dit houdt in dat een project dat 100 miljoen kost ook had gekund voor 80 miljoen, zonder alle bijkomende ellende. De intentie van RISNET (www.risnet.nl), een samenwerkingsverband van overheden en Bouwend Nederland, is om over vier jaar bij 80 procent van alle bouwprojecten risicomanagement te implementeren in de (voor)ontwerp- en uitvoeringsfase.

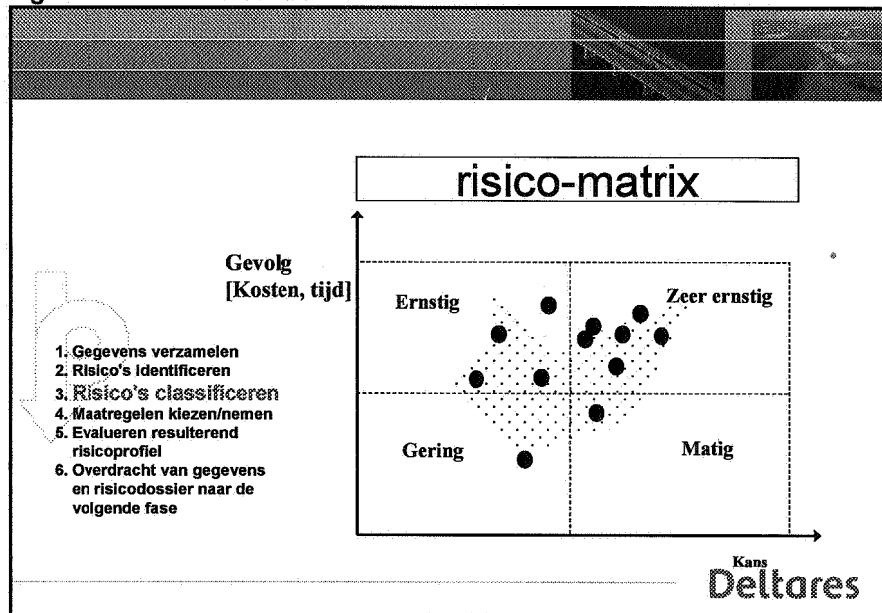
Risicomanagement gaat niet alleen om risicoanalyse maar ook om het trekken van de consequenties uit die analyse, het oplossen van de geconstateerde problemen en kijken wie daarvoor verantwoordelijk is. Bij een risico hoort een oplossing en een verantwoordelijke. Nu gebeurt het nog maar al te vaak dat er wel een risicoanalyse wordt uitgevoerd maar dat er vervolgens met de uitkomsten niets wordt gedaan, dat de conclusies niet worden doorgespeeld naar de ontwerpers of de bouwers. Erik Mischgofsky geeft enkele voorbeelden die laten zien welke ernstige problemen kunnen optreden en ook waar men zeker problemen kan verwachten, zoals bij (ondergronds) bouwen in de directe omgeving van bestaande bebouwing of zelfs naast een monument (zie <http://www.geodelft.nl/nl/page3999.asp>). Hij benadrukt het belang van een risicoscan (een 'GeoCheck') op (voor)ontwerpen en contracten

Je kunt dit vergelijken met ziekenhuisspecialisten die een academisch ziekenhuis advies vragen over hun moeilijke gevallen. Dit instrument wordt nog weinig ingezet.

Een groot debacle, dat met een risicoscan voorkomen had kunnen worden, is het ontwerp van een ondergrondse parkeergarage en stadsschouwburg in het historisch centrum van Middelburg. Door een onjuist ontwerp gingen de huizen (deels rijksmonumenten) tijdens de bouw scheuren, moesten de bewoners hun huizen uit en is het werk stilgelegd. Het is technisch mogelijk om de problemen op te lossen en de bouw af te ronden, maar de politieke situatie na de val van het college in Middelburg is zodanig verslechterd dat het nieuwe college heeft besloten met de bouw te stoppen. De bouwput zal nu volgestort worden met beton. Ongeveer 12 miljoen euro is verspild, het leven van veel gezinnen is ernstig verstoord en er is geen schouwburg.

Goed risicomangement kan zulke problemen voorkomen en bespaart niet alleen geld maar vooral ook heel veel tijd aan crisismanagement. Veel fouten bij bouwprojecten zijn niet alleen ontwerpfouten, het zijn procesfouten die optreden bij het tot stand komen van het ontwerp. Kortom het is een feit dat bouwen een problematisch proces is waarbij veel mis kan gaan. De oorzaak van kostenoverschrijdingen (die niet worden veroorzaakt door planwijzigingen en later toegevoegde eisen) ligt in de helft van de gevallen in onbekendheid met de ondergrond. En die problemen kunnen worden voorkomen. Je kunt de risico's analyseren: breed inventariseren wat mogelijkerwijs kan gebeuren, wat de kansen hierop en de mogelijke gevolgen ervan zijn, dit vervolgens in een matrix (zie figuur 4.2.1) uitzetten en daarmee een aanpak ontwikkelen om de risico's te voorkomen of te beheersen. Daarmee breng je ook de rust in een organisatie, je hoeft dan niet bezig te zijn met crisismanagement.

Figuur 4.2.1 Risicomatrix



De risico's, die in de rechterbovenhoek van de matrix staan, hebben ernstige gevolgen en een grote kans dat ze zullen optreden. Deze moeten eenvoudigweg worden voorkomen. Bij de overige risico's bepaal je hoe je kunt bepalen (meten) dat ze werkelijk gaan optreden, wat je er aan kunt doen, wie daarvoor de verantwoordelijke is, en wie de kosten draagt. En wanneer het risico dan toch optreedt ben je geen tijd kwijt aan overleg, maar heb je een risicobeheersingsplan klaarliggen. Dit kost wel iets, maar slechts een paar procent van de

potentiële kostenoverschrijdingen zonder plan. Een goede voorbereiding en begeleiding wordt gemakkelijk terugverdiend. De kleine risico's linksom in de figuur worden gewoon verzekerd.

Hoge onderhoudskosten als (over het hoofd gezien) financieel risico

Een ander risico is bijvoorbeeld de hoge onderhoudslast. Bouwen op slappe grond (klei- en veenlagen in de ondergrond) is niet alleen veel duurder in de aanleg maar geeft ook eeuwigdurend meer onderhoud en daarmee hoge kosten. De onderhoudskosten nemen meer dan evenredig met de bodemzetting toe. De gemiddelde levensduur van een weglichaam is ongeveer veertig tot vijftig jaar, maar bij een weg op slappe grond in midden Holland is dat maar tien tot vijftien jaar. Dat is kapitaalvernietiging en een verspilling van grote hoeveelheden bouwmaterialen. Ruim 25 gemeenten en nutsbedrijven in Zuid Holland hebben een onderzoeksprogramma opgetuigd om tot een grotere levensduur en lagere beheerskosten te komen en hebben hiermee al in korte tijd aanzienlijke besparingen kunnen realiseren (zie www.slappebodem.nl en de links daarin).

Wanneer men in de planfase van een project op basis van bestaande bodemgegevens een zettingskaart laat maken en dat meeneemt in het ontwerp kan dat veel kosten en problemen voorkomen. Projectontwikkelaars hebben geen last van slappe bodems, die bouwt op palen. Maar de problemen komen bij de riolen, de wegen en de water- en groenvoorziening. De kosten daarvan zijn voor de gemeente. En dan zijn er nog de ergernis, overlast en onveiligheid voor de bewoners en bedrijven en hun kosten voor het (geregeld) ophogen van hun tuinen en opritten.

Erik Mischgofsky laat zien hoeveel het een gemeente kan schelen als die vroeg in de planfase gebruik maken van een zettingskaart. Almere kan tot 300 miljoen euro in de wijk Pampus besparen als zij hun bouwplannen aanpassen aan de zettingskaart (zie hiervoor: http://www.geodelft.nl/files/files_org/almere_pampus.pdf). In het algemeen echter moeten planvormers al rekening houden met zoveel wettelijke verplichtingen en omgevingsinvloeden, dat zij de voordelen van een zettingskaart voor duurzaamheid en (bouw- en onderhoud)kosten nog niet inzien. Dit blijkt een structureel probleem: de uitvoerende kant (de ingenieurs van gemeentewerken) wordt zelden (en meestal veel te laat) betrokken bij de planvorming binnen de gemeente, terwijl die nou juist later met de problemen en kosten wordt geconfronteerd. In het algemeen kunnen veel problemen en kosten worden voorkomen door in het vroegste stadium planologen en stedenbouwkundigen te laten samenwerken met de ingenieurs verantwoordelijk voor ontwerp en onderhoud. Alleen de politiek kan dit bewerkstelligen, maar die is zich nog niet bewust van dit probleem. Hier ligt een mooie taak voor de wethouders Financiën.

Scenariodossier voor kansen- en risicomanagement vanaf de initiatieffase

Wil je als gemeente echt goed met je geld omgaan, duurzaam- en milieuvriendelijk bouwen en goed omgaan met je bewoners, dan moet je de risicoanalyse uitbreiden met kansenanalyse en dit doen vanaf het begin van de initiatieffase. Dan heb je nog echt de mogelijkheden om met externe deskundigheid het ontwerp en de locatie optimaal te maken en daarbij zelfs nog extra meebetalende partners te vinden.

Stap 1 is dan om naar de fysieke omstandigheden te (laten) kijken: zettingskaart, (grond)waterplan en nabije bebouwing. Waar en hoe beïnvloeden die de kosten en risico's?

Stap 2 is om zo vroeg mogelijk de bewoners, bedrijven en andere overheden, die te maken krijgen met het ontwikkelplan erbij te betrekken: wat vrezen zij en wat zouden ze willen? Dit geeft je een vroegtijdig inzicht in welke risico's je anders later tegen komt, maar het biedt ook de mogelijkheid (besparende en project versnellende) medewerking van partijen te krijgen en zelfs cofinanciering van deelprojecten.

Stap 3 is om te bezien welke risico's je loopt door economische, maatschappelijke en politieke ontwikkelingen. Veel projecten hebben dat te laat gedaan (Betuwelijn, A4 door Midden Delfland, afgebroken ontwikkelingsprojecten) met grote kostenoverschrijdingen of vertragingen. Deze scenarioanalyse biedt de mogelijkheid een aantal varianten te ontwikkelen om in het verdere ontwikkelingstraject tijdig op zulke mogelijkheden te kunnen reageren.

Stap 4 is het globaal (laten) doorrekenen van verschillende varianten: welke bieden het hoogste maatschappelijk en economische rendement met de minste schade en overlast, de grootste duurzaamheid en de laagste onderhoudskosten?

Stap 5 is het selecteren van robuuste voorkeursvarianten voor de onderdelen van het ontwikkelingsplan. Een onderdeel is 'robuust' als het past in meerdere varianten en weinig gevoelig is voor toekomstige invloeden van buitenaf.

Stap 6 is de resultaten van de voorgaande stappen, met de bijbehorende uitkomsten (kansen en risico's; risicobeheersplan) en overwegingen voor alle betrokken gemeentelijke diensten goed digitaal toegankelijk te maken: het scenariodossier. Dit voorkomt, dat door de lange voorbereidingstijd en door wisselende projectleiders de risico's alsnog vergeten worden of al geëlimineerde risico's opnieuw geïntroduceerd worden.

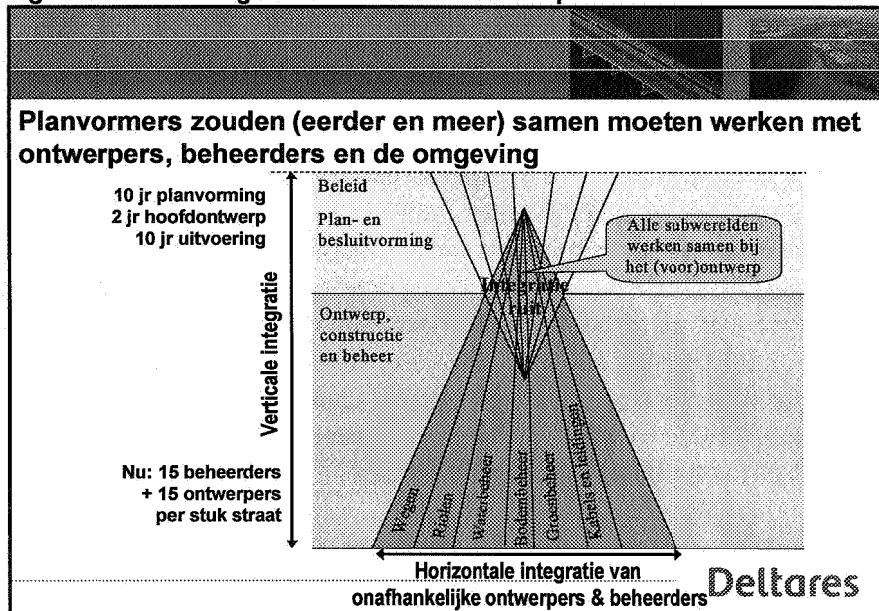
Door in de beginfase de randvoorwaarden en meerdere varianten degelijk te (laten) onderzoeken heb je de grootste invloed op het beperken van de uiteindelijke kosten en risico's. Nu gebeurt het vaak nog als volgt: er wordt in eigen kring een plan gemaakt en daar houdt men zo lang mogelijk aan vast. Pas als dit vastloopt, om allerlei redenen, wordt er afgeweken, maar die afwijkingen hebben allerlei effecten op elkaar, waardoor het alleen maar duurder wordt en langer duurt. Wanneer men in de initiatiefase speelt met ruimtes en varianten komt men vaak op veel betere oplossingen en worden dure ad hoc oplossingen voorkomen. In de initiatiefase is dat nog heel goedkoop en bovendien heb je dan nog veel invloed op ontwerp en kosten. In het ontwerp- en uitvoeringsstadium ligt er al te veel vast (bestemmingsplan, tracébesluit, vergunningen en aanbestedingen) en kan het alleen nog maar duurder worden.

Hier komt een structureel probleem naar voren: in het uitvoeringsstadium is er altijd wel budget te vinden om de overschrijdingen en aanpassingen te betalen, maar in de initiatiefase is er nauwelijks budget om de randvoorwaarden en mogelijke varianten vooraf degelijk te (laten) onderzoeken en hiervoor externe deskundigheid in te schakelen. Het is dus belangrijk om hiervoor in de initiatiefase budget vrij te maken: het kost nu misschien een ton maar het bespaart miljoenen. De oplossing is om bij elk initiatiefvoorstel ook een budgetvoorstel te voegen waar het budget voor een kansen- en risicoanalyse in is opgenomen. Dit zit echter nog niet in het gebruikelijke gemeentelijke patroon, maar hierin kan de wethouder Financiën een belangrijke rol spelen.

Integraal ontwikkelen en ontwerpen

Planvorming kost al gauw tien jaar. De plan- en besluitvormers (economen, juristen, planvormers en milieubeheer) hebben vrijwel geen contact met de vakspecialisten in de ontwerp-, uitvoerings- en beheerfase. Deze werelden zijn totaal gescheiden en hebben zelfs afzonderlijke opleidingen en vakverenigingen. En de ontwerpers hebben op hun beurt weinig contact met de beheerders. Hier kan verticale integratie (langs de tijdas in figuur 4.2.2) veel winst opleveren. Maar ook de vakspecialisten binnen de ontwerpfase werken naast in plaats van met elkaar aan het ontwerp: hier kan horizontale integratie in de toekomst veel winst opleveren. Zo kan een gemeentelijke straat ongeveer 3 x 12 partijen (specialismen, afdelingen en diensten) kennen, die zich daarmee bemoeien: voor bestrating, groen, trottoirs, straatmeubilair, riolering, gas- water- en elektriciteitsleidingen, kabeltelevisie en telecom zijn er steeds aparte planvormers, ontwerpers en beheerders. Als er grachten, trambanen of bodemverontreinigingen aanwezig zijn, komen er nog extra ontwerpers en beheerders bij. Het is duidelijk dat door verticale en horizontale integratie grote besparingen mogelijk zijn.

Figuur 4.2.2 Integraal ontwikkelen en ontwerpen



- Verticale integratie: planvormers zouden (eerder en meer) samen moeten werken met ontwerpers, beheerders en de omgeving.
- Horizontale integratie: verschillende vakdisciplines zouden (eerder en meer) samen moeten werken binnen de ontwerpfase.

Vragen

- Wie moet deze groepen dan integreren. Wie zou dat kunnen? Het antwoord is dat dit vanuit het bestuur van de gemeente moet komen. De gemeente heeft een concernbelang en dit kan alleen maar worden nagestreefd als de verschillende afdelingen zich gezamenlijk een team voelen. Anders gaan ze de risico's op elkaar afwentelen. Een gemeente moet kiezen voor een team dat vervolgens gezamenlijk verantwoordelijk is voor de gekozen oplossing. Men moet leren niet meer vanuit het afdelingsbelang te redeneren, maar vanuit het concernbelang. Daarnaast kan men bij heel grote projecten kiezen voor 'Design, Construct, Finance & Operate'. Het Hoogheemraadschap Delfland heeft als eerste in Nederland hiervoor gekozen bij een waterzuiveringsproject van ruim 500 miljoen euro, waar nog 30 jaar 'operation' bij komt. Zij zeggen daarmee meer dan 17% op de totale kosten bespaard te hebben. Ook Rijkswaterstaat besteedt sinds enkele jaren

steeds meer werken aan in de vorm van geïntegreerde contracten en bouwt zo (met de bouwbedrijven) steeds meer ervaring op.

Conclusies

Aangegeven wordt dat een goed project begint bij een goede aansturing. Zo moet het programma van eisen goed zijn en ook milieueisen en duurzaamheideisen bevatten. Je kunt natuurlijk ook een slecht ontwerp maken en de aannemers alle risico's laten nemen, maar hiervoor ga je dan wel betalen. Het bespaart juist als je een slim ontwerp maakt of laat maken met minder risico's zodat de aannemer goedkoper kan leveren.

Uit de scenario's komen gewenste varianten. Benadrukt wordt nog eens het belang hierover te overleggen met de belanghebbenden: de omwonenden, bedrijven en de andere overheden. Vaak kunnen dan heel wat problemen worden voorkomen, kan veel geld worden bespaard en hoeft men niet te procederen. Bovendien kan een dergelijk overleg heel vruchtbaar zijn omdat men met elkaar weer op andere oplossingen kan komen, zodat uiteindelijk iedereen beter af is.

Er is een aantal tools voor de beheersing van risico's die zijn genoemd in de sheets. Veel informatie over risicomangement kan men ook krijgen via RISNET (zie www.risnet.nl).

De conclusie van Erik Mischgofsky is dat er minder kosten en ongemak zijn voor de burger en gemeente wanneer de gemeente in zijn bestuur kiest voor inbedding van risicobeheersing in het proces, waarbij de verschillende disciplines in overlegvorm worden betrokken. Dit vergt een cultuuromslag die vanuit de top moet worden getrokken. De wethouder financiën zou degene kunnen zijn die dit aanzwengelt, zowel naar de planvormers als naar de ontwerp- en beheerskant, omdat hij degene is die het geld beheert en uitgeeft. De wethouder ruimtelijke ordening zou hier uiteraard ook een belangrijke rol in kunnen spelen. Het vergt aan het begin van het proces een relatief kleine investering die kan leiden tot enorme kostenbesparingen, tijdswinst en prettiger relaties met de belanghebbenden.

Er blijkt veel belangstelling vanuit de deelnemers aan de workshops om mogelijk met een groep geïnteresseerde gemeenten een benchmark over de aanpak van de financiële risicobeheersing bij grote infrastructuurprojecten uit te voeren. Daarin kan aan de hand van een vragenlijst met elkaar worden nagegaan: hoe doe je het nu, wat zou je eraan willen verbeteren en wat heb je daarvoor nodig?

4.3 Risicomangement bij de Noord/Zuidlijn Amsterdam Ridwan Tmalla, hoofd marktgroep Verkeer en Vervoer PRC en Bert Roelofs, RISNET

Verantwoording of Sturing

Ridwan Tmalla geeft aan dat de Noord/Zuidlijn gaat lopen van Amsterdam Noord, onder het IJ door en het Centraal Station, via het Rokin, de RAI en NS-station Zuid naar de A10. De totale lengte is negen kilometer, waarvan zes ondergronds, deels geboord. Er komen acht stations. De kosten worden voorlopig beraamd op circa twee miljard euro en de start van de exploitatie staat gepland voor 2015. Deze gegevens zijn gebaseerd op laatste onderzoeksanalyses van de gemeente Amsterdam en een meer realistische prognose dan in de aan de deelnemers overhandigde sheets vermeld. Het genoemde aantal telefoongesprekken (vragen en contacten met burgers) van 4000 wordt door een team van vier fte in behandeling genomen. Er wordt een aantal van 50 media-items (persaandacht) genoemd. Dit is inclusief de lokale

nieuwsitems. De afdeling communicatie let op de teneur in de berichtgeving en bepaalt aan de hand hiervan de PR-strategie voor de komende periode.

De totale projectkosten zijn beraamd op 1,9 miljard euro. Alhoewel er in eerste instantie heel veel weerstand is tegen de aanleg van de Noord/Zuidlijn, geven nieuwe ontwikkelingen ook veranderde inzichten: in Noord ontstaan plannen voor huizenbouw en ook rondom de Zuidas worden bouwplannen ontwikkeld. Hier past de Noord/Zuidlijn schitterend in. Fotomateriaal geeft aan dat de werkruimte zeer beperkt is. Mede hierdoor ontstaat er ook veel overlast. Soms is er zó weinig ruimte dat boortunnels boven elkaar moeten komen te liggen. Voor de diepste ontgraving voor het metrostation moet je dan wel twaalf verdiepingen de grond in. Een andere uitdaging is de beslissing van Amsterdam om het stratenpatroon te volgen. Dit betekent dat er bij De Munt een bocht met een straal van 180 meter gemaakt moet worden. Hier is een heel korte boormachine voor nodig. Bij het Damrak zijn langere heipalen van oude aanwezige kademuuren aangetroffen. Om deze weg te halen wordt de ondergrond bevroren. Tien camera's monitoren de stand van zaken bij huizen in de omgeving. Het zakken van een huis met bijvoorbeeld één millimeter wordt meteen gesignaleerd.

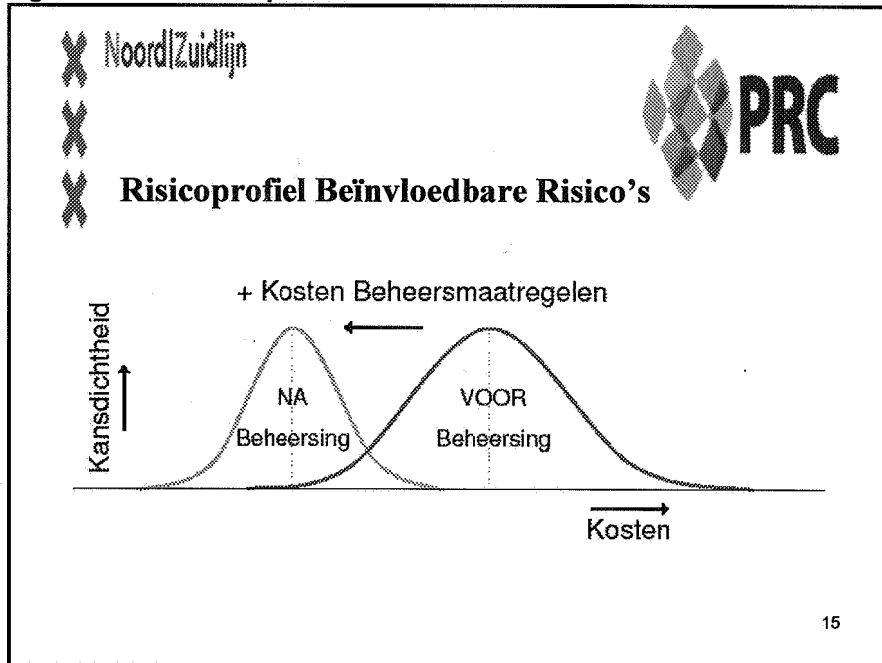
De essentie van risicomanagement is proactief handelen: vóóraf vergelijken met de norm. Deze norm is gebaseerd op een ontwikkeld plan. Gedurende het proces moeten er regelmatig updates plaatsvinden. Risicobeheersing houdt in dat bij mogelijke verstoringen meteen ingegrepen kan worden door de planning aan te passen.

Voor wat betreft de inbedding van risicomanagement in de projectorganisatie zijn Financiën en Projectbeheersing als stafafdeling toegevoegd. Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn duidelijk omschreven. Verantwoording gaat van beneden naar boven (bottom up), sturing van boven naar beneden (top down). Contractmanagers leggen verantwoording af over tijd, geld en risico's. De risicomanager heeft een faciliterende taak: het bieden van structuur en het begeleiden van sessies. Ook de projectteamleden hebben de verantwoordelijkheid om tijdig risico's van hun eigen expertise te signaleren. Het gebruik van genoemde middelen geeft inzicht in de risico's waardoor deze transparant en traceerbaar zijn. Risico's veranderen in de tijd. Onlangs heeft de gemeente gekozen voor een realistischer datum in de tijd; het scenario voor exploitatie ligt nu in 2015.

Bij de bepaling van het risicoprofiel is de wetenschap dat alles goed is voorbereid belangrijk. Buffers in tijd en geld zijn ingebouwd en maatregelen zijn genomen. Wat blijft is restrisico en niet te voorspellen. Het is nauwelijks beïnvloedbaar maar je hebt er wel mee te maken. Niet beheersen maar monitoren. De genoemde termijn van 2011 heeft alles te maken met de fase van ruwbouw, hierna volgt de afbouwfase. Kijkend naar het risicoprofiel van beïnvloedbare risico's kan gesteld worden hoe beter de risico's gereduceerd worden hoe lager de kosten zijn. De bandbreedte wordt smaller, dus de mate van zekerheid wordt groter. Zie figuur 4.3.1.

Bij de succesfactoren van het risicomanagement speelt de houding van wethouder, raad en projectdirectie een grote rol. Als er geen behoefte is aan inzicht in de stand van zaken faalt het risicomanagement. Informatie zal dan niet 'landen'. Ook timing is belangrijk. Doel is beslissingsondersteunend te zijn. Gepleit wordt daarom om hiervoor aan te sluiten bij bestaande overleg- en organisatiestructuren en bij stukken voor het college en de raad een kop 'risico's' toe te voegen. De cyclus hierin is van wezenlijk belang: 'plan, do check, act'.

Figuur 4.3.1 Risicoprofiel beïnvloedbare risico's



De heer Roelofs gaat, als voormalig adviseur van de projectdirecteur, in op de vraag waar rond de Noord/Zuidlijn de knelpunten zaten, welke oorzaken daaraan te grondslag lagen en hoe hier, in de tijd gezien, oplossingen voor bedacht zijn.

Bestuurlijk

Bert Roelofs geeft aan dat hij vanuit zijn ervaring in de uitvoerende beton- en waterbouw drie jaar geleden betrokken is geraakt bij het project. Na de eerste aanbestedingen, welke veel te duur uitvielen, werd na veel discussie een tweede ronde aanbestedingen gehouden, onder voorwaarden. De contractvorm ging van 'design and construct' naar traditioneel, er mochten geen grote combinaties meer meedoen en het project werd 'opgeknipt' in een groter aantal projecten.

Het vertrouwen in het uit heraanbestedingen en onderhandelingen volgende budget van 1,46 miljard euro was groot en in de raadsdiscussie ten behoeve van de formele gunningen en de start overheerste de mening dat het project met een risicopercentage van 4,61% onder controle gehouden kon worden. Dit op basis van de zeer uitvoerige studies en voorbereidingen. Vele risico's kwamen wel bijna geheel bij de gemeente te liggen, als in de traditionele contractvorm gebruikelijk is.

Bestuurlijk gezien was er sprake van een zeer prestigieus project, een grote investering en een technisch zeer complex project. Zeker in de tijd gezien: de bouwenquête speelde, de ontwikkeling van de Betuwelijn, de Hogesnelheidslijn en dan nog dit gigantische project. De verhoudingen waren gespannen en de markt raakte overvoerd. Er was onzekerheid over de te volgen aanbestedingsstrategieën en er was een groeiende afstand tot de aannemerij. In dit geval was dat niet optimaal voor Amsterdam. De gemeente is er door de heraanbestedingen slechter uitgekomen door de gedwongen overname van veel risico's. Door grotere opsplitsing van het project moest er een zwaardere (project)organisatie komen. De besluitvorming en

afstemming verliepen daardoor moeizamer. De projectorganisatie heeft te maken met vijf grote technische diensten en elf deelraden, hoewel die deelraden ook hun positieve kant hadden: zij fungeerden als filter van de omgeving en als dempende factor. Er zijn vele ingenieursbureaus bij het project betrokken, waar de gemeente zeer afhankelijk van is. Een grote diversiteit in aannemers maakt het proces ook niet simpeler. Een belangrijk deel van de overschrijdingen bestaan uit programmatische wijzigingen (10 tot 15 %) en indexeringen (10 tot 15 %). De heer Roelofs meldt nooit een dergelijk complex grondmechanisch project te hebben gezien, terwijl hij toch, in verschillende functies, bij vele grote infrastructurele bouwprojecten betrokken is geweest. De actualiteit van vandaag staat ver van de perceptie over het project van zes jaar geleden. Het budget was te laag bij de start. Door de lange doorlooptijd van 20 jaar (vanaf 1994) zijn de indexeringskosten enorm, uiteindelijk meer dan 1/3 deel van het budget.

Projectmanagement

De veelvuldige wisseling van projectdirecteuren vanaf 1994 is niet bevorderlijk geweest voor de gang van zaken en de voortgang. In diezelfde periode functioneren ook nog vijf colleges van Burgemeester en Wethouders in diverse samenstellingen. De kunst is dan om alle kennis en inzichten in een goede consistente vorm op peil te houden, zeker bij een project van bijna 20 jaar welhaast onmogelijk. Wisselende wethouders en een wisselend ambtelijk apparaat geven toch problemen in een dergelijk complex project. In het bedrijfsleven zijn er voor die gevraagde continuïteit toch meer mogelijkheden.

Procesbeheersing

Een grootstedelijk gebied met vele diensten en deelraden en een creatieve stad. Interactie tussen deze partijen gaf zo zijn eigen onvoorspelbaar momentum. In het management is nu gesnoeid (twee lagen bouw- en projectmanagers zijn samengevoegd), waardoor sturing meer direct plaatsvindt en de reactietijd korter is geworden. Het besef brak ook door dat ingenieurs, gebiologeerd door techniek, niet allemaal goede 'peoplemanagers' zijn. Hierdoor kwam de omgevingsinteractie tussen mensen op de tweede plaats. Als voorbeeld wordt het uitgraven van bouwputten genoemd. In de planning is er uitgegaan van een werkdag van tien uur. De planning van het werk werd echter niet haalbaar. Een groot aantal uren staat duur materieel dan stil. Dag en nacht werken was onbespreekbaar, de omgeving maakte dit onmogelijk, 12 uur per dag bleek net haalbaar. In een ander voorbeeld wordt het idee uit de omgeving genoemd om onderzoek te doen naar technische mogelijkheden om elektrisch te ontgraven om zo minder lawaai en minder vervuiling te produceren. Dit is bijna onmogelijk en onbetaalbaar.

Hoe complex het project werd geacht blijkt uit het volgende. Het besluit was genomen geen verzekering af te sluiten op het project, omdat de premie in eerste instantie veel te hoog was, afgezet tegen het toenmalige risicoprofiel. Na veel studie, innovaties, proefnemingen, een uitgebreide zettingsmonitoring en gesprekken met verzekeraars ontstond er meer vertrouwen en gingen uiteindelijk de premies omlaag, waardoor verzekeren haalbaar was.

Een project ontwikkelen dient in volstrekte democratie te gebeuren. Bij de uitvoering ligt dit duidelijk anders. Dan moet helder en transparant beschreven staan wie waar voor verantwoordelijk is en wie de beslissingen neemt. De heer Roelofs denkt dat dit project gaat slagen en de grondmechanische prestaties op een veel hoger niveau brengt en dat over 10 jaar Amsterdam trots is op zijn Noord/Zuid Lijn.

Vragen

- Op dit moment zijn er in het Noord/Zuidlijntraject x honderd risico's gedefinieerd. Op een project als de Maasvlakte zijn y honderd risico's vastgesteld. Als alle risico's in beeld zijn te brengen, begin je dan nog wel aan het project, vraagt een van de deelnemers zich af. De heer Roelofs meldt dat als je alle risico's in beeld weet te brengen je er juist aan moet beginnen, maar dat de gedefinieerde risico's van het huidige project van een heel andere orde kunnen zijn dan het project waarover jaren geleden een besluit is genomen. Aangescherpte regelgeving is hier een belangrijke factor in. Zo zijn bijvoorbeeld in de loop van de tijd de veiligheidseisen veel uitgebreider en complexer geworden. In sommige typen tunnels zijn nu bijvoorbeeld sprinklerinstallaties verplicht geworden.
- Op de vraag wie verantwoordelijk is voor de overschrijdingen en de dientengevolge hogere exploitatielasten wordt geantwoord dat er verschillend over wordt gedacht. De exploitatie en de opzet daarvan behoort niet tot de verantwoording van het projectteam. Er kan in de toekomst bijvoorbeeld ook sprake zijn van een andere exploitant dan de gemeente. De huidige wethouder bekijkt of het mogelijk is de Noordlijn 'los te weken'. De ontwikkelingskosten lopen op en moeten terugverdiend worden. Omdat in 'Noord' alles redelijk op schema loopt zou dat deel eerder in exploitatie genomen kunnen worden, naar verwachting in 2012. Ook wordt gekeken naar het vervoerstarief en de hoogte van het prijskaartjes staan ter discussie. Gemeentelijke kilometerheffing lijkt ook een financieringsbron maar hangt af van een andere beslissing, namelijk die van mogelijke privatisering. Dit zou kunnen gebeuren in interactie met de zogenaamde Oostlijn. Een politieke beslissing ten aanzien van het hele metronet dus: er moet een integrale beleidsbeslissing worden genomen
- Op de vraag of geïntegreerd aanbesteden van een project kostenbesparend of uiteindelijk kostenopdrijvend is wordt opgemerkt dat het effect hiervan op de integrale investeringskosten marginaal kan zijn. Geadviseerd wordt om te proberen een beeld te krijgen van de competentie van de organisatie van opdrachtgever om dáár je aanbestedingsstrategie en contractvorm op af te stemmen.

4.4 Risicomanagement bij het Samenwerkingsverband Noord-Nederland (SNN)

Ron Lander, hoofd Uitvoeringsorganisatie SNN

Inleiding

SNN is een samenwerkingsverband van drie provincies, opgericht in 1992 en vallend onder de provinciewet. '*Voor miljoenen euro's aan risico's*' is de titel die de heer Lander heeft gekozen voor deze presentatie. SNN verstrekt namelijk subsidies, bestemd voor het versterken van de ruimtelijk-economische structuur van Noord-Nederland. De hoofdtaak is dus het 'wegzetten van geld'. SNN kent drie kerntaken. Ten eerste *beleidscoördinatie*. De drie provincies hebben beleidsterreinen geïdentificeerd waarop beleidscoördinatie kan plaatsvinden. Ten tweede *belangenbehartiging*. Individueel zijn de drie noordelijke provincies minder krachtig. Ze zijn relatief dun bevolkt, en bevinden zich ver van het 'machtscentrum' in Den Haag. Daarom heeft men besloten de krachten te bundelen. Gezamenlijk vertegenwoordigen de provincies 10% van de bevolking en 25 % van het oppervlak van Nederland. SNN wordt door middel van lobbyisten vertegenwoordigd in Brussel en in Den Haag. En ten derde *versterking economische structuur Noord-Nederland*. De werkgelegenheid in Noord-Nederland bleef achter. Er was een stimuleringsplan nodig voor de economie, waardoor het aantal arbeidsplaatsen zou toenemen. Het Rijk vond dat dit

programma diende te gelden voor de drie provincies gezamenlijk, en stelde dat een integrale visie moest worden ontwikkeld. Niet alleen vanuit Den Haag gaan subsidies richting Noord-Nederland, ook vanuit Brussel (Europese Commissie).

De afgelopen jaren heeft het SNN als uitvoeringsorganisatie subsidieprogramma's gedraaid met ongeveer 100 miljoen euro per jaar. Het geld dat SNN in beheer heeft (projecten lopen doorgaans meerdere jaren) is vaak een veelvoud van deze 100 miljoen euro.

Subsidieverstrekkingen zijn niet alleen de Europese Commissie en het ministerie van Economische Zaken, maar ook het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit. Het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit verschaft het kleinste deel van de inkomsten, dat bestemd is voor innovatieve projecten in de landbouw. De bijdrage van het ministerie van Economische Zaken is recentelijk verminderd, als gevolg van een wijziging in de filosofie van dit ministerie. Men stimuleert nu het liefst zaken die goed zijn voor Nederland als geheel. De baten daarvan zullen dan ook in de meer 'achtergebleven' gebieden terecht komen.

Weerstandscapaciteit en risico's

De weerstandscapaciteit van SNN is opgebouwd uit voorschotten, rentebaten en bedragen die moeten worden teruggegeven aan Brussel, maar vaak nog jarenlang op de rekening van SNN staan. SNN streeft ernaar deze middelen weg te zetten met maximaal rendement op spaarrekeningen en deposito's. Zonder deze reserves zou de organisatie zijn werkzaamheden niet kunnen uitvoeren.

Alle projecten die bijdragen aan een verbetering van de ruimtelijk-economische structuur van Noord-Nederland zijn in principe subsidiabel. Zo kan een bedrijf dat een nieuw product wil ontwikkelen, een bedrijventerrein wil aanleggen of het potentieel van het personeel wil vergroten (HRM-doelstelling) hiervoor subsidie krijgen. Ook subsidie voor de verbetering van vaarwegen en ligvoorzieningen is conform de doelstellingen van het SNN. Bij het verstrekken van subsidies door SNN is sprake van risico's op enkele terreinen.

1) *Inhoudelijk*: SNN ontvangt subsidie voor projecten met een bepaalde doelstelling. Als vervolgens blijkt dat geld is ingezet voor een andere doelstelling, die niet past in het operationele programma, dient SNN het geld terug te geven. Dit terwijl het geld wel al is uitgekeerd aan de subsidieaanvrager. Ook kan er een probleem zijn als subsidie is uitgekeerd aan een project dat uiteindelijk de doelstelling niet heeft behaald. Bijvoorbeeld aan een project ter bevordering van de werkgelegenheid. Als het project uiteindelijk niet heeft geleid tot meer werkgelegenheid, heeft SNN zich niet gehouden aan de inhoudelijke afspraken, en dient het geld terugbetaald te worden.

2) *Procedureel*: Een voorschot mag bijvoorbeeld pas worden uitbetaald als aan alle eisen vanuit de beschikking is voldaan. In de beschikking kan staan dat er een onafhankelijk stichtingsbestuur moet zijn, een werkplan enzovoort. Meestal wordt echter gewerkt met een nog niet bestaande organisatie, die dat voorschot juist nodig heeft om aan de eisen uit de beschikking te kunnen voldoen. Daarom kan het moeilijk zijn om deze procedure strikt te hanteren. Wel probeert men door allerlei maatregelen te voorkomen dat verkeerde beslissingen worden genomen. Wanneer een voorschot wordt gevraagd van meer dan een miljoen, terwijl nog niet aan alle voorwaarden kan worden voldaan, wordt dit subsidieverzoek voorgelegd aan het bestuur. Via procedures die mede zijn opgesteld naar aanleiding van situaties in het verleden, probeert SNN het risico zo klein mogelijk te maken. Gevraagd wordt wie beoordeelt of een procedurele fout is gemaakt. Kan dit bijvoorbeeld ook de provincie

Groningen zijn? De heer Lander antwoordt dat een subsidieverzoek gewoonlijk wordt gedaan vanuit een provincie. Zo kan een bedrijf een verzoek indienen bij de betreffende provincie. De provincie vraagt vervolgens SNN om subsidie. Gedurende het proces van uitvoering kan deze provincie dus corrigerend optreden. De provincie is echter geen geldgever. Vanuit Den Haag wordt beoordeeld of het SNN zich wel/niet aan de procedures heeft gehouden.

3) *Financieringsgebonden*: Van dit risico is sprake als een van de financieringsbronnen (de Europese Commissie, het ministerie van Economische Zaken of het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit) het toegezegde geld niet, of op een ander tijdstip, zou uitkeren. Gelukkig kan men deze partijen betrouwbaar noemen.

4) *Budgettair*: Het is belangrijk dat SNN aan het einde van een gesubsidieerd programma precies het subsidiebedrag heeft uitgekeerd. Als men bijvoorbeeld 50 miljoen euro minder heeft gebruikt, dient dit geld te worden teruggegeven aan Brussel. Het is echter heel moeilijk om precies op het subsidiebedrag uit te komen. Vaak blijkt er een vrijval van ongeveer 14 % te zijn. Daarom committeert het SNN tot 114% van het bedrag.

5) *Politiek*: Dit soort risico's zijn het moeilijkst te beheersen, omdat ze vaak zo onvoorspelbaar zijn. Soms leidt een situatie ertoe dat een wethouder moet aftreden (er moet 'een kop rollen') en soms ineens weer niet. Nederland heeft recentelijk een gele kaart gekregen vanuit Brussel. De managementautoriteit van SNN is vervolgens gecontroleerd door het ministerie van Economische Zaken. Het ministerie van Economische Zaken constateerde dat ongeveer 50% van het toegekende geld door de managementautoriteit verkeerd was weggezet. Vanzelfsprekend was dit een schok. Projecten waren al vijf keer door accountants gecontroleerd en akkoord bevonden. Bij deze zesde controle concludeerde de accountant dat het niet goed was. SNN hing een korting tot 50% boven het hoofd. Door uitzonderlijke inzet van medewerkers van SNN heeft men het percentage terug kunnen brengen tot 2,4 %. Het gemiddelde in de rest van het land is 2,1%, maar SNN is zeker niet de regio met het hoogste percentage. Toch is vanuit een van de (Groningse) fracties nu de vraag gesteld waarom SNN 0,3 procent hoger zit dan het landelijk gemiddelde. Er is nu een politiek probleem ontstaan, waarover ook is gerapporteerd in de krant. Door de Provinciale Staten van Groningen is een hoogleraar aangesteld om de zaak te onderzoeken. De heer Lander noemt nog een voorbeeld van een politiek risico. SNN had een voorschot uitbetaald terwijl nog niet aan alle voorwaarden uit de beschikking was voldaan. Het project redde het niet, er was een strop van 100.000 tot 150.000 euro. Hoewel dit, vergeleken met het totale programma, een 'klein' bedrag betrof, had het bijna de val van een van de gedeputeerden tot gevolg. Samengevat: politieke risico's zijn en blijven onvoorspelbaar.

Risicomanagement

SNN kent geen afzonderlijk risicomanagement. De redenen daarvoor zijn:

- Er is sprake van een uitgebreide administratieve organisatie, waarin helder is aangegeven wat ieders taken en verantwoordelijkheden zijn. Bij iedere stap en iedere actie is een verantwoordelijke binnen de organisatie benoemd. Dit is belangrijker dan dat alle 'stapjes' precies worden beschreven: mensen dienen zelf te blijven denken.
- SNN gelooft niet in risicomanagement als afzonderlijke discipline. De risico's worden niet afgezonderd van de rest van het beleid. Doelstellingen en de risico's die hierbij horen worden gezamenlijk gecontroleerd/gemanaged.
- Elk jaar wordt een managementletter opgesteld door de accountantsorganisatie. Hierin is aangegeven welke zaken de accountant heeft waargenomen die verbetering behoeven. De accountantsorganisatie kijkt niet alleen naar het financiële gedeelte, maar ook naar de

andere bedrijfsprocessen. Het SNN heeft zich ook verplicht om iedere vraag/voorgestelde verbetering uit de managementletter te beantwoorden. Echter, hoewel alle verbeteringen werden uitgevoerd, bleek de managementletter tot verbazing van het management ieder jaar langer te worden. De accountantsorganisatie gaf aan dat dit werd veroorzaakt door de steeds zwaardere eisen die vanuit de omgeving aan het SNN worden gesteld.

- Het SNN is een lerende organisatie. De mensen die er werken zijn van het grootste belang. Zij dienen te weten wat hun verantwoordelijkheden zijn en SNN maakt gebruik van hun suggesties. Heel bewust wordt de verantwoordelijkheid voor processen bij specifieke groepen medewerkers neergelegd.
- SNN financiert risico's, met andere woorden: men moet wel risico's durven nemen, want dit is inherent aan de taak van SNN. Gevraagd wordt of bij de goedkeuring van een project ook een haalbaarheidstoets wordt uitgevoerd? De heer Lander zegt dat dit het geval is.

Veel van het werk van SNN is dus risicomangement, alleen wordt het niet als een aparte discipline gesteld.

Stellingen

1) Met heldere instructies bij de start van een programma dek je risico's af.

Gevraagd wordt of men het voorbeeld dat werd genoemd bij politieke risico's, en dat als gevolg heeft dat SNN nu wordt onderworpen aan een onderzoek, had kunnen voorkomen. De heer Lander antwoordt dat men deze situatie niet had kunnen voorzien. Het SNN ging van 50% naar 2,4 %, een enorme verbetering, en toch werd er ineens een vergelijking gemaakt met andere provincies. Terwijl sprake is van een klein verschil. Een complicerende factor is dat SNN hoort bij drie provincies, maar dus eigenlijk bij geen enkele provincie. Het staat op grote afstand van het bestuur van de provincies en van Provinciale Staten. Deze afstand, de complexiteit van de situatie en het feit dat het gaat om grote bedragen, maken SNN kwetsbaar. Daarnaast kan het elke dag gebeuren dat een politicus of iemand anders een beschuldiging uit in de krant, om redenen die niet vooraf ingeschat kunnen worden.

Vanuit de zaal wordt gesteld, dat vooraf een communicatiestrategie zou moeten vastliggen, wanneer sprake is van een situatie die zo technisch is dat hij moeilijk valt uit te leggen. Ook dit kan een vorm van risicomangement zijn. De heer Lander zegt dat men nu wel een communicatiestrategie heeft vastgesteld. Het Europese gemiddelde foutpercentage ligt overigens rond de twaalf procent, dus Nederland doet het helemaal niet slecht. Maar SNN kan zich niet voorbereiden op politici, die ineens zeggen dat SNN het niet goed doet. Een andere opmerking is dat het exacte percentage er vaak niet eens zo toe doet. Belangrijker is dat men bij de best scorende provincies behoort (bijvoorbeeld bij de top drie) in plaats van bij de slechtst scorende. Dit is hier waarschijnlijk ook het probleem: het percentage is niet slecht, maar andere provincies scoren beter. Een andere suggestie is dat het SNN via het 'informele netwerk', zoals borrels en andere bijeenkomsten, de stemming over de organisatie op een positieve manier kan voeden. De heer Lander geeft toe dat SNN dat te weinig doet. Aan de andere kant willen de provincies ook niet dat de organisatie al te zichtbaar opereert. Het is niet de bedoeling dat SNN op het terrein komt van de afzonderlijke provincies. Ook hier is weer het probleem: als je van iedereen bent, ben je van niemand. Ten slotte: SNN zou de kerngegevens inzichtelijk kunnen vastleggen. Als een fractie dan weer een onderzoek wenst, kan de organisatie direct concrete informatie leveren, waaruit bijvoorbeeld blijkt hoe het SNN presteert vergeleken met vergelijkbare organisaties. De heer Lander beaamt dat de PR-achtige elementen in SNN meer aandacht moeten krijgen.

2) Het centraal stellen van risico's is de dood in de pot voor effectief subsidiebeleid.

De heer Lander is van mening dat dit een grote dreiging is in alle politieke lagen. Men krijgt zaken veel moeizamer van de grond.

3) Een risicovoorziening is noodzakelijk omdat fouten maken onvermijdelijk is.

Het SNN draait programma's van vele miljoenen. Er kan altijd sprake zijn van interpretatieverschillen met betrekking tot onderdelen van het programma. Gevraagd wordt of SNN als subsidieverstrekker echt wakker hoeft te liggen van mogelijke risico's, als alle procedures goed in kaart zijn gebracht. Zo gecompliceerd zijn de werkzaamheden van het SNN toch niet? De heer Lander antwoordt dat er toch veel zaken overblijven, die zich niet in procedures laten ondervangen. Zo is bijvoorbeeld niet altijd duidelijk hoe men regelgeving van het ministerie van Economische Zaken dient te interpreteren. Dit kan zelfs als gevolg hebben, dat SNN niet weet of een project bij een verkeerde aanbesteding in een bepaald jaar voor 2% of voor 100% door het SNN moet worden gekort. Hierdoor ontstaan situaties die voor alle partijen vervelend zijn. Er kan geen eindbeschikking worden afgegeven. Ook kan het gebeuren dat SNN een 'Interpretive note' ontvangt van het ministerie van Economische Zaken, waarin staat hoe SNN de afgelopen zes jaar een alinea uit een procedure geïnterpreteerd had moeten hebben.

Momenteel ligt er voor het SNN meer risico aan de verantwoordingskant. De projecten die SNN subsidieert moeten daadwerkelijk leiden tot het wegwerken van ontwikkelingsachterstanden. Het kan echter jaren duren voordat het effect meetbaar is. Als een bedrijventerrein is aangelegd, kan men alleen nog maar een verwacht rendement hiervan aangeven. Pas na lange tijd wordt zichtbaar wat het werkelijke rendement is. Voor de subsidieaanvrager kan het heel vervelend zijn om steeds weer gecontroleerd te worden. Vaak zijn het MKB-bedrijven die subsidies aanvragen. Als zij vervolgens vier keer achter elkaar door een accountant worden gecontroleerd, werkt dat demotiverend. De financiële verantwoordingsintensiteit neemt buitenproportioneel toe en dit heeft een verstikkend effect. Jaarlijks betaalt SNN zes miljoen aan accountantskosten. Het liefst wil men teruggaan naar 'single auditing', maar het is zeer de vraag of dit mogelijk is. Het SNN is net een traject begonnen ter vermindering van het aantal controles.

4) Hoe meer accountantscontroles, hoe minder risico.

Deze stelling is aangedragen door de controller van het SNN. De accountant die namens het ministerie van Economische Zaken projecten van SNN kwam beoordelen was van KPMG. KPMG was ook een van de huisaccountants, die net als vier andere accountants eerder een goedkeurende verklaring had afgegeven. Nu kwam KPMG namens het ministerie van Economische Zaken en gaf een afkeurende verklaring. De praktijk heeft dus uitgewezen, dat na vijf accountantscontroles met positief resultaat, een zesde controle ineens kan betekenen dat men wordt 'afgeschoten'. Gevraagd wordt of de accountants altijd werken vanuit dezelfde opdrachten? De heer Lander antwoordt dat de accountants niet altijd bereid zijn om verder te werken naar aanleiding van de bevindingen van hun voorganger. Ze hebben hun afzonderlijke opdracht.

5) Geformaliseerd risicomanagement schakelt de hersens uit.

Het risico is hier dat men gaat vertrouwen op documenten en procedures. Omdat alles netjes is vastgelegd, lijkt het alsof men zelf minder hoeft na te denken en minder bewuste keuzes hoeft te maken. Met andere woorden: het blijft altijd nodig om afwegingen te maken en beslissingen te nemen.

Vragen

- Gevraagd wordt of de bovenstaande stellingen zijn ingegeven door de werkomgeving van het SNN? Met andere woorden: als men in een andere, bijvoorbeeld veel grotere organisatie werkt, kan een andere aanpak de voorkeur verdienen. De heer Lander beaamt dit. SNN is een organisatie van ongeveer 30 fte's. In een veel grotere organisatie is risicomanagement als afzonderlijke discipline wellicht wel zinvol. Het risicomanagement moet worden toegesneden op de organisatie en diens omgeving.
- Wie binnen SNN zorgt ervoor dat het risicomanagement voortdurend op het netvlies blijft? In deze organisatie zijn dat de heer Lander en de controller. De andere medewerkers zijn zich echter ook bewust van de noodzaak van risicomanagement.
- Op welke manier probeert SNN tijdig te anticiperen op afwijkingen in projecten. De heer Lander antwoordt dat men dit onder andere doet door het projectgeld in vijf of zelfs tien delen uit te keren, zodat het verlies dat mogelijk wordt geleden niet meer dan een tiende van het hele subsidiebedrag bedraagt.

5. Risicomanagement bij jeugdzorg

5.1 Inleiding

Jeugdzorg en risicomanagement zijn uitgediept via drie workshops waarbij onder andere ingegaan wordt op drie invalshoeken waarbij risicomanagement een rol kan spelen:

- A) het management van risico's om niet of niet geheel of niet binnen de geraamde tijd en kosten de doelen van de desbetreffende organisatie te realiseren;
- B) het management van risico's van de zorgvragers;
- C) het management van risico's van de zorgverleners.

5.2 Het programma 'Ieder Kind Wint' in de Rotterdamse stadsregio

Lida Veringmeier, jeugdconsul gemeente Rotterdam

De gemeente Rotterdam heeft bijna 600.000 inwoners waarvan bijna de helft van de inwoners van allochtone afkomst is. Een substantieel deel van de inwoners is jonger dan 23 jaar en Rotterdam is een echte multiculturele stad. Er zijn natuurlijk veel meer kerngegevens maar dit geeft al een goed beeld dat deze samenstelling van de inwoners zo haar dynamiek en effecten heeft op de vraagstellingen rondom risicogezinnen en risicojeugd.

Grootste risico's

De grootste risico's voor Rotterdam zijn:

- Schooluitval.
- Criminaliteit.
- Sociale cohesie.
- Mishandeling.
- Cultuurverschillen.
- Kinderen van risicogezinnen die buiten beeld blijven.
- Imago van de stad.
- Zaken als 'het Maasmeisje' en 'Savannah'.
- Achterstanden in ontwikkeling van jeugd.
- Hulpverleningsinstanties die naast elkaar werken in plaats van samenwerken.

Vooraf de dramatische zaak van het Maasmeisje heeft Rotterdam op scherp gezet en heeft als katalysator gewerkt. Rotterdam heeft daarom geprobeerd te formuleren wat het allergrootste risico is voor de gemeente. Er vallen blijkbaar nog steeds kinderen tussen wal en schip, ondanks de vele voorzieningen die een stad als Rotterdam heeft, als gevolg van hoe de hulpverlening op dit moment is georganiseerd. Kinderen waarvan de ouders de Nederlandse taal niet machtig zijn, lopen op zich al een erg groot risico. Na het in kaart brengen en oplossen van systeemfouten in de hulpverlening, bestaat niet de illusie dat je drama's zoals het Maasmeisje altijd kunt voorkomen. Dat is helaas een vervelende conclusie maar Rotterdam wil wel alles uit de kast halen om de kans op dit soort drama's zoveel mogelijk te verkleinen.

Er zijn nog twee andere zaken die Rotterdam als een groot risico heeft geformuleerd. In sommige zaken is het onduidelijk wie zich verantwoordelijk voelt en wie dan ook de verantwoordelijkheid neemt. Overigens laat de betrokken- en bevlogenheid van medewerkers

in de hulpverleningssector in het algemeen nooit te wensen over, er wordt juist erg hard gewerkt in de meest ingewikkelde zaken. Het blijkt echter vaak onhelder te zijn wie er uiteindelijk een knoop moet doorhakken. Als laatste wordt er wellicht te veel gepraat in plaats dat er doelgericht oplossingen worden aangeboden. Nadat het duidelijk wordt dat alles onderzocht is voor het vinden van een oplossing en deze is nog niet gevonden, dan ontstaat er een collectieve onmacht. Rondom risicogezinnen is niet altijd even duidelijk wie of welke instantie zich bezighoudt met de casus en dan blijft het bij praten. Qua volume gaat het in de meeste gevallen goed maar de eerder genoemde risico's zijn juist het grootst bij de gevallen waar de hulpverlening stagneert.

Ieder Kind Wint

Het dossier van het Maasmeisje heeft Rotterdam een impuls gegeven in het denken van risicomanagement voor risicogezinnen en risicojeugd. In Rotterdam is bepaald dat elk kind centraal staat en niet meer tussen wal en schip mag vallen en is het actieprogramma 'Ieder Kind Wint' opgestart. Dat klinkt als een open deur, maar in de praktijk heb je met zoveel verschillende partijen en organisaties te maken.

De belangrijkste partijen die met risicokinderen werken zijn: de gemeente Rotterdam, het primair en voortgezet onderwijs, de jeugd geestelijke gezondheidszorg (GGZ), de jeugd LVG (Landelijke Vereniging Georganiseerde eerste lijn), de Raad voor de kindbescherming, de politie, het Openbaar Ministerie, de consultatiebureaus, het Bureau Jeugdzorg en de jeugdzorginstellingen. Zij hebben allen een eigen wijze van organisatie, financiering en prestatiemethodiek. In Rotterdam hebben al deze partijen zich achter het actieprogramma 'Ieder Kind Wint' geschaard. Het programma is regionaal ingezet, want de problemen van risicogezinnen en risicojeugd houden natuurlijk niet op bij de stadsgrenzen. Organisaties als bijvoorbeeld Bureau Jeugdzorg, Raad voor de kindbescherming en Jeugd GGZ hebben allen weliswaar een verschillend geografisch verzorgingsgebied maar samen vormen zij een groot geografisch regionaal gebied. Daarom wordt het actieprogramma regionaal ingezet.

Gemeente Rotterdam: jeugdconsul

In Rotterdam bestaat al een stadsmarinier die de verantwoordelijkheid heeft om in zijn of haar wijk, dwars door de organisatie heen, knelpunten rondom veiligheid op te lossen in plaats van bijvoorbeeld het schrijven van beleidsplannen. Dit werkt succesvol maar het gat tussen veiligheid en zorg en hulpverlening bleek groter te worden. De behoefte ontstond om ook in de zorg en hulpverlening te gaan werken met een vergelijkbare functie als de stadsmarinier. Daarbij kwam zoals al eerder genoemd het drama van het Maasmeisje en dat heeft uiteindelijk geleid tot het benoemen van een jeugdconsul. De jeugdconsul wordt aangesproken op systeemvraagstukken, schrijft geen beleidsplannen maar werkt oplossingsgericht. De jeugdconsul krijgt nadrukkelijk alleen te maken met casussen die zijn vastgelopen. De jeugdconsul werkt dus op casus- en systeemniveau en probeert deze keten ook sluitend te maken. De jeugdconsul geeft of zoekt in de bestaande hulpverlening oplossingen bij acute noodzaak en onderzoekt daarna waarom een case is vastgelopen en er beroep is gedaan op de jeugdconsul. Er is dan sprake van een leercirkel en het systeem wordt daarna eventueel aangepast. De jeugdconsul heeft niet de bevoegdheid van een rechtbank, heeft geen enorm groot financieel budget en heeft ook geen laatste met allemaal opvangplaatsen. De jeugdconsul werkt samen met de bestaande voorzieningen.

Het maken en uitvoeren van jeugdveiligheidsactieprogramma's is een taak van de jeugdconsul die er later in het najaar van 2007 bij is gekomen. De belangrijkste overlast in de regio en de stad wordt door de jeugd veroorzaakt en vanuit het Rotterdamse thema Veiligheid

moeten daar ook oplossingen voor gevonden worden. En niet door het geven van een straatverbod, want dan verplaats je het probleem alleen maar en het is een oplossing voor de korte termijn. Rotterdam wil fundamenteel kijken naar de oorzaken van jeugdoverlast; er is een groep die na een lichte correctie zich zelf corrigeert, maar er is ook een groep die op straat rondhangt omdat zij geen thuis hebben. De vader is werkeloos, de moeder spreekt geen Nederlands en het gezin van acht leden woont in een tweekamerwoning, het gaat slecht op school en betreffende jongere vertoont op straat wangedrag.

Ontwikkelmodel risicogezinnen en risicojeugd: één kind, één gezin, één plan, één baas
 In figuur 5.2.1 staat het ontwikkelmodel risicogezinnen en risicojeugd: één kind, één gezin, één plan, één baas

Figuur 5.2.1 Ontwikkelmodel risicogezinnen en risicojeugd

Ontwikkelmodel risicogezinnen en risicojeugd: één kind, één gezin, één plan, één baas			
	Informatieoverdracht	(keten)samenwerking	Professionaliteit werk & mensen
Individueel niveau	Kwaliteit Invoer - Audit?	Welk contact?	Vaardigheden/houding - Jeugdartsen - Dosaregisseurs - Gezinscoaches - Etc.
Functie niveau (Taken verantwoordelijkheden)	Regie - hoe? Invoer - wat ? e a. Bewerken - wat ? e a.	Welk overleg? Identificatie van ketens / deeltetens	Instrumentontwikkeling - Code voor info uitwisseling - Risicoprofielen + criteria - Dwang en drang
Organisatieniveau	Instituten en systemen - SISA - EKD - Dosa registratie Licenties + achterliggende bestuursprogramma's	Identificatie van betrokken organisaties Geldstromen	Beleid -Ieder kind wint -Collegeprogramma 2006-2010 -Jeug/slijheidsactieprogramma - Rijk / Kabinet Opleidings- en scholingsprogramma's


Gemeente Rotterdam

Er zijn drie kernbegrippen in het ontwikkelmodel van risicomangement:

- Informatieoverdracht.
- Samenwerking (keten).
- Professionaliteit van werk en mensen.

Het overdragen van juiste *informatie* op de juiste manier is essentieel, op welke manier informeert gezinsvoogd x de gezinsvoogd y. Hoe zorg je ervoor dat er een professionele overdracht heeft plaatsgevonden en hoe wordt er correct *samengewerkt*. In welke mate is de gezinsvoogd *professioneel* en verantwoordelijk voor het maken van een goede overdracht.

De kernbegrippen komen terug op drie verschillende niveaus:

- Individueel.
- Functie (taken en verantwoordelijkheden).
- Organisatie.

Er ontstaan zo negen velden met kernvraagstukken. Het model is een ontwikkeling- en een risicoanalysemodel. Het model wordt gebruikt om de bestaande situatie in kaart te brengen en waar nodig wordt het één en ander aangevuld. Want als een bepaald vraagstuk niet goed verloopt, loop je een hoger risico dat er zaken niet goed gaan. Alle vraagstukken kunnen ook

goed gemeten worden met een audit. De kernvragen die hier in de sheet zijn opgenomen, zijn overigens niet limitatief. Het risicoanalysemodel brengt de huidige situatie in kaart en toont waar er nog investeringen nodig zijn. Het ontwikkelmodel kan de huidige situatie omvormen zodat het risico dat kinderen tussen wal en schip vallen tot een aanvaardbaar niveau is teruggebracht. Wanneer de kernvraagstukken goed in kaart zijn gebracht en waar nodig zijn aangevuld of gecomplementeerd, is het de verwachting dat de niveaus dichter bij elkaar komen.

Achter een kind is altijd een gezin en daarvoor moet een plan gemaakt worden met een baas. Dat betekent dat een organisatie of individu de regie heeft op het complete plan, zonder alles daadwerkelijk te hoeven uitvoeren maar wel verantwoordelijkheid neemt in het nemen van besluiten en het geven van oplossingen.

In Rotterdam wordt er gebruik gemaakt van SISA, een elektronisch signaleringssysteem. De bedoeling is dat elke hulpverlener hierin aanvinkt dat zij bezig zijn met een risicjongere. De maatschappelijk werker geeft aan dat er gesproken is met de betreffende persoon en de wijkagent geeft hierin ook aan dat er contact is geweest met de betrokkene in kwestie na bijvoorbeeld het veroorzaken van overlast. Het is dan duidelijk voor de hulpverleners dat er meer organisaties bezig zijn met de casus en met elkaar contact kunnen en moeten opnemen.

Een vooruitgeschoven post van de jeugdconsul is de DOSA-regisseur in de deelgemeente. DOSA staat voor Deelgemeentelijke Organisatie Sluitende Aanpak. Voor de regio bestaat ook de G(Gemeentelijke)OSA en de R(Regionale)OSA regisseur. Deze regisseurs hebben als taak de aanpak rondom de risico's sluitend te maken. Inmiddels heeft driekwart van de gemeenten in de regio deze aanpak opgenomen in het beleid. Het besef bestaat dat er in dit model beter met elkaar kan worden samengewerkt. De uitvoering ervan moet zich nog laten blijken. Kijkend naar de ontwikkeling van Centrum Jeugd en Gezin is het belangrijk om in kaart te brengen wat bijvoorbeeld de functie-eisen zijn voor DOSA-regisseurs. Wanneer is er een moment van herijking, zijn de huidige regisseurs inderdaad goede besluitnemers en welke aanpassingen zijn er nog nodig? Zijn er voldoende scholings- en opleidingsprogramma's? De vraag moet ook altijd zijn wie de regie heeft in een bepaalde casus en in dit geval is dat zeker niet altijd de jeugdconsul. De jeugdconsul kan wel beoordelen wie de regie op zich kan nemen.

Het identificeren van de geldstromen rondom risicokinderen geeft ook een goed beeld waar een en ander mis kan gaan. Een aantal organisaties wordt immers betaald naar aanleiding van het aantal dossiers dat behandeld wordt.

Op het gebied van beleid zijn ook nog volop onderwerpen die in kaart gebracht kunnen worden. Wat zijn de bestaande voorzieningen? Het college van bestuur, het Rijk, de hulpverleningsinstanties, justitie en het ministerie van Binnenlandse Zaken hebben allemaal een eigen beleid, code, wetgeving, programma en invalshoeken waar rekening mee gehouden moet worden.

De kunst is om bij elk vakje/vraagstuk je af te vragen of dat goed in beeld is.

Aanpak op z'n Rotterdams...

Het succes in Rotterdam is mede te danken aan de commitment van de top, in dit geval onder andere de burgemeester, de wethouder en de bestuurders. De praktijk leert dat dit erg belangrijk is om organisaties en mensen te kunnen motiveren. Ook voor de

jeugdveiligheidsactieprogramma's heeft de top haar inzet uitgesproken en is een boegbeeld voor de achterliggende organisaties. Het is daarbij belangrijk dat alle partijen zoals eerder genoemd, achter de aanpak staan.

Rotterdam houdt niet van dikke beleidsplannen maar wil juist concrete activiteiten formuleren en actiegericht werken. Ook al is het dan soms lastig om acties scherp te stellen. Door periodieke metingen kun je bepalen welke gebieden zich verbeteren of juist de tendens hebben te verslechteren, terwijl deze nu nog wel binnen de norm vallen. De grootste inzet wordt toegepast bij de gebieden waar het het hardste nodig is. Op dit moment zitten er ongeveer 1500 jongeren in een correctietraject waarbij hulp en scholing wordt aangeboden. Deze dossiers zijn gepersonaliseerd. Eerder werd er vooral kwantitatief gestuurd, nu is dat vooral kwalitatief.

Crisiscasufstiek

Vanaf augustus 2007 tot en met maart 2008 is de jeugdconsul voor 81 casussen ingeschakeld. Het gaat dan om vastgelopen situaties rondom risicokinderen. Daarvan zijn twintig casussen via de DOSA-regisseur bij de jeugdconsul terecht gekomen. Het aanmelden van een case bij de jeugdconsul toont weer de professionaliteit van de DOSA-regisseur. De jeugdconsul kijkt samen met haar vijf medewerkers en de DOSA-regisseur of er toch niet andere oplossingen zijn en zo ja, dan gaat de DOSA-regisseur er weer verder mee aan de slag. Dan zijn er nog veel casussen die worden ingebracht door derden bijvoorbeeld bij de burgemeester of wethouder. Deze komen ook op het bureau van de jeugdconsul terecht. Deze casussen worden na consultatie vaak weer teruggelegd bij de organisatie die de regie heeft en deze moet oplossen. De jeugdconsul is in 41 keer van de gevallen in actie gekomen.

Vragen

Hoe wordt voorkomen dat er risicomijdend gedrag en management ontstaat bij organisaties of personen?

Wanneer een casus bij de jeugdconsul terecht komt, wordt altijd eerst bekeken hoe acuut de situatie is. Als er niet direct sprake is van urgentie, wordt er bekeken waarom de casus bij de jeugdconsul terecht is gekomen en wordt de casus teruggelegd. Samen met de betrokken instanties wordt dan actiegericht een oplossing gevonden. Zo houdt je het systeem nog steeds betrokken en verantwoordelijk. Is er wel sprake van een acute dreiging dan wordt er direct een oplossing gezocht en gevonden. Daarna wordt er ook samen met de betrokken partijen gekeken naar wat er fout is gegaan. Op dit moment is er in het land veel sprake van mijdend gedrag, daarom is het in Rotterdam ook zo prettig dat de managementlaag zich heeft gecommitteerd aan deze manier van werken samen met de jeugdconsul. De jeugdconsul kan en moet ook kunnen schakelen op operationeel, tactisch en strategisch niveau en treedt pas daadwerkelijk op als schijnbaar alle mogelijke voorzieningen benut zijn en geen oplossing hebben geboden.

Voor de mammoetinstellingen en organisaties die Rotterdam financiert of subsidieert of een andere financiële relatie hebben met Rotterdam, zijn er subsidievoorwaarden opgenomen als het samenwerken met de jeugdconsul. Het samenwerken met een organisatie als de GGZ blijft lastig omdat deze nogal schermt met de privacy van cliënten. Het voordeel van Rotterdam is dat er veel eerstelijns- en tweedelijnsvoorzieningen zijn waarmee afspraken gemaakt kunnen worden. Het evaluatietraject met betrokken partijen na een vastgelopen zaak wordt zeer toegejuicht. Het is goed om samen te kijken waar de knelpunten lagen en wat de aanbevelingen zijn. De jeugdconsul biedt een escape waar de professionals op dat moment geen uitweg zien.

Bij hoeveel procent van de vastgelopen casussen was er een gezinsvoogd betrokken?
Dat was bij ruim driekwart van de gevallen, in ieder geval bij de meerderheid.

De indruk bestaat dat het niet meer dan een praatcircuit is?

De jeugdconsul werkt juist actiegericht in gevallen van crisis, wanneer de reguliere oplossingen geen uitkomst bieden. Eerst wordt altijd gekeken naar de urgentie en of er een concreet risico is. Achteraf is er altijd een leercirkel en terugkoppeling, vraagstukken als wat ging er mis en wat kan er beter, wie heeft er verantwoordelijkheid, worden dan samen met de betrokken partijen besproken en opgepakt.

Wat zijn de bevoegdheden van de jeugdconsul?

De instrumenten van de jeugdconsul zijn afgeleid van die van de burgemeester. De burgemeester heeft de jeugdconsul benoemd om adequaat en professioneel de problemen op te lossen binnen de bestaande kaders.

Is alles al vastgelegd?

Nee, zoals blijkt uit het voorbeeld van de DOSA-regisseur die wel een intentieverklaring heeft ondertekend waarin staat dat hij of zij als doel heeft een sluitende aanpak te bewerkstelligen. Maar dat is slechts een detail. De taak van de jeugdconsul is juist om naar aanleiding van crisissen te beoordelen wat er nog moet worden vastgesteld of anderszins moet worden georganiseerd.

Wat doe je met een bepaalde gezinsvoogd die elke keer weer betrokken blijkt te zijn bij crisissen?

Dan wordt er contact opgenomen met in dit geval de directeur van Bureau Jeugdzorg. Dat geldt voor misstanden op organisatieniveau. Het bestuur in kwestie wordt dan aangesproken of uiteindelijk de verantwoordelijke minister.

In de welzijnssector moet je toch werken met de organisaties die er zijn?

Met de zorgaanbieders die op een of andere manier een financiële relatie hebben met de gemeente Rotterdam worden duidelijke afspraken gemaakt. Mochten zij de afspraken niet nakomen dan heeft dat consequenties. Overigens is het al een enorme stap dat er in Rotterdam nu op dezelfde manier naar de problematiek wordt gekeken door het Actieprogramma 'Ieder Kind Wint'.

Een kind, een gezin, een plan en een baas, is dat niet een te grote verantwoordelijkheid?

Dat moet in overdrachtelijke zin gezien worden. Het is belangrijk dat ten minste één partij de regie heeft en knopen doorhakt. De juridische aspecten van verantwoordelijkheid blijven vooralsnog. Het is wel bevorderend wanneer het helder is wie de knopen moet doorhakken. Er wordt dan een beroep gedaan op de professionaliteit van een medewerker of organisatie.

Wordt voor de documentatie een ingewikkeld systeem gebruikt?

In Rotterdam gebruiken we een signaleringssysteem (SISA), waarin alle betrokken partijen aangeven dat zij zich bezig houden met de betrokkene, niet wat zij doen. Zo kun je medewerkers op hun professionaliteit aanspreken om contact te gaan zoeken met de andere partijen.

5.3 Risicobewustzijn en faalangst bij professionals (1)

Iris Leene, directeur Nederlandse Vereniging van Maatschappelijke Werkers

Inleiding

Mevrouw Leene besteedt aandacht aan de risico's die professionals signaleren en de wijze waarop ze hiermee omgaan. Uitspraken van de branche en de wijze waarop professionals hiermee omgaan zijn eveneens belicht.

Het bewustzijn van risico's is bij de professional zeker aanwezig. De problematiek binnen de Jeugdzorg krijgt veel aandacht van de politiek en de media. Met name als het in incidentele gevallen mis gaat (Savanna, Maasmeisje) ontstaat er veel media-aandacht en wordt er vaak geschreven dat de professionals (zorgverleners) en de organisaties betrokken bij de zorgverlening (Bureau Jeugdzorg, kindbescherming) ernstige fouten hebben gemaakt bij de begeleiding van de kinderen. Bij de zaak Savanna is de gezinsvoogd zelfs vervolgd door het Openbaar Ministerie. De risico's van deze negatieve publiciteit zijn voor zowel de zorgverlener als de jeugdzorgorganisaties evident. Van faalangst, leegloop, geen goede mensen meer krijgen, imagoschade en het niet bereiken van de doelen tot zelfs vervolging. De centrale vraag is dan ook 'hoe ga je als professional en als jeugdzorgorganisatie om (voorkomen en beheersen) met deze risico's?' Daarbij spelen:

- gebrek aan capaciteit en financiële middelen;
- belemmeringen door bestaande regelgeving bij de uitoefening van de functie;
- leereffect en zelfverantwoording in de jeugdzorg;
- relatie tussen de verschillende factoren binnen de jeugdzorg en de afbakening van verantwoordelijkheden;
- belemmering door bureaucratie;
- voorkomen leegloop van professionals;
- leiderschap.

Vol verwachting

De Maatschappelijk Ondernemers (MO)groep van de branche Jeugdzorg heeft uitspraken (en daarmee een belofte aan de samenleving) gedaan waar ze voor staan en waar zorgaanbieders en jeugdzorg op aan te spreken zijn. Deze uitspraken luiden als volgt:

- voor kinderen die in hun ontwikkeling worden bedreigd *garandeert* de jeugdzorg bescherming;
- wie bij Bureau Jeugdzorg aanklopt, *hoeft niet te wachten*. Medewerkers houden het belang van het kind voor ogen, werken *snel* en verschuilen zich niet achter formele *regeltjes*.

Het IPO (InterProvinciaal Overleg) voegt hieraan toe:

- resultaatgerichte prestatie-indicatoren: cliënttevredenheid, uitstroom en recidive.

Deze uitspraken houden risico's in en geven tevens het beeld weer wat de samenleving aan de jeugdzorg heeft en waar men in de media ook op wordt afgerekend. De professionals vinden de uitspraken lovenswaardig maar geven het signaal af aan de politiek, de branche en andere van belang zijnde organisaties; 'wees u zich met het opstellen van beleid bewust dat u hiermee een verwachtingsbeeld naar de maatschappij schept'.

Het *garanderen van bescherming* is een uitspraak, waarbij de vraag gesteld kan worden of dit in de praktijk realiseerbaar is of dat men hiermee juist een risico creëert, zeker gezien het feit

dat men de cliënt in de meeste gevallen maar eens per maand ziet. Is er voldoende toezicht om garantie te kunnen garanderen? Garantie-uitspraken zijn riskant.

De *wachlijstproblematiek* blijft relevant. Feit is dat er wachtlijsten zijn. Jeugdzorgbeschermers steken er veel tijd in om cliënten tijdig te plaatsen. De uitspraak van de branche vraagt echter meer dan daar adequate invulling aan te geven. Er wordt een enorme creativiteit van de medewerkers verwacht. Snelheid wordt door de professionals als belangrijk aangemerkt, maar mag niet ten koste gaan van de kwaliteit. Door de druk die van bovenaf wordt opgelegd worden wachtlijsten achter wachtlijsten gecreëerd, waarmee een schijnoplossing ontstaat. Voor het oplossen van wachtlijsten moet er capaciteit beschikbaar zijn. Er is sprake van afhankelijkheid van andere instanties. Daarnaast dient de kwaliteit te worden gewaarborgd.

Het *niet verschuilen achter formele regeltjes* wordt een mooie uitspraak genoemd, maar feit is dat de medewerkers geen wettelijke bescherming noch erkenning genieten. Men is er daarom beducht op dat er iets mis kan gaan en men vraagt zich daarbij meer dan ooit af 'wat dan?' Hierbij wordt wantrouwen geproefd. Staat de uitspraak ook wanneer medewerkers erop aangesproken worden wanneer er iets mis is gegaan? (denk aan de veroordeling van de gezinsvoogd van Savanna).

Het IPO is aan de slag met de invoering van prestatie-indicatoren. Deze worden door de professionals als belangrijk onderkend. De kanttekening daarbij wordt geplaatst dat de risico's altijd in het achterhoofd moeten worden gehouden. In het patientgebonden kader heeft men met anderen te maken en is er sprake van een afhankelijke situatie. Tevens dient rekening te worden gehouden met de 'betonnen onderlaag'. Sommige cliënten kunnen nooit worden losgelaten en zullen dus blijvend moeten worden beschermd. Dat de inzet *resultaatgericht* moet zijn, wordt onderkend. Het is echter zo dat de jeugdzorg met veel verschillende klanten(belangen) te maken heeft, die steeds wisselen. De cliënttevredenheid is daarmee eveneens wisselend.

Risico's vanuit het perspectief van de professional

De volgende punten zijn van belang:

- risicomangement of issuemangement;
- reële verwachtingen;
- professionele verantwoordelijkheid, maar beperkte ruimte;
- professionalisering van de professional na het afronden van de opleiding en reflectie in het bijzonder;
- ontbreken van wettelijke erkenning en bescherming;
- werkdruk.

Jeugdzorgwerkers gaan ervan uit dat ze met risico's werken. Wat betreft risicomangement zijn de medewerkers vooral op cliëntniveau bezig. In dit kader moeten vragenlijsten worden ingevuld. Professionals benadrukken het belang dat dit niet slechts een puur technische exercitie mag zijn, maar dat dit vooral met de praktijk moet worden gecombineerd.

Het invullen van lijsten zou anders juist een risico kunnen creëren. De in te vullen lijsten dienen als middel te worden gebruikt en niet als doel te worden gesteld. Doordat onlangs een jeugdvoogd strafrechtelijk (zaak Savanna) is vervolgd, stellen agogen zich bewuster van de verantwoordelijkheid op. Feit is echter dat voorheen meer rekening werd gehouden met de risico's die juist het uit huis plaatsen van een kind met zich meebrengt, terwijl men na de rechtzaak eerder tot uit huis plaatsen geneigd is.

Er is veel tijd voor opleiding. Van belang is dat er voldoende tijd moet worden vrijgemaakt voor supervisie. Na de drama's die zich recentelijk hebben voorgedaan wordt er beter gekeken naar de leereffecten.

Bij een voorval (issue) dient alles op alles gezet te worden om zich zo volledig mogelijk te kunnen verantwoorden, maar eigenlijk is dat geen risicomanagement. Een gedegen risico-inventarisatie is nog lang niet overal aanwezig. Het kwaliteitssysteem is binnen de jeugdzorg in opkomst, evenals certificering (HKZ).

De professional is zeker niet tegen het nemen van zijn professionele verantwoordelijkheid, maar moet dan ook ruimte krijgen om daar inhoud aan te geven. Hierbij valt te denken aan voorwaarden als adequate scholing, supervisie en reflectie. Feit is dat er geen sprake is van wettelijke erkenning of bescherming, hetgeen in dit kader een belemmerende factor is.

Waar men mee bezig is dient te kunnen worden verantwoord naar de collegae. Wanneer dat niet het geval is, is men verkeerd bezig, aldus een spreker uit de zaal. Hij meent dat men dan geen professional is. Mevrouw Leene benadrukt het belang van de correct ingevulde lijsten op het moment dat iets niet goed gaat, zodat aan de hand daarvan verantwoording kan worden afgelegd. Ter zake doende is tevens de wijze waarop de beroepsgroep georganiseerd is. Is er sprake van rugdekking in geval er iets fout gaat? Er zijn organisaties waar men het verbiedt om lid te worden van de beroepsvereniging, omdat de organisatie dan verplicht is zich aan de beroepscode te houden. Sommigen komen hiertegen in verzet, anderen passen zich aan en stellen zich afhankelijk op. Uiteraard is laatstgenoemde situatie te betreuren.

Hoe komt het dan men zo weinig georganiseerd is? Verondersteld wordt dat dit nog afkomstig is van het autonome in de jaren '70 in het agogisch werk, ook wel het tegenwicht van verwachtingsmanagement. De professionals geven aan dat er meer capaciteit nodig is, alleen zijn zij niet de onderhandelaars, maar signaleren zij slechts. Ook managers krijgen niet alle wensen gerealiseerd. Soms moet men het doen met hetgeen er is en moet men de zorg daarop afstemmen.

Omgaan met risico's

De volgende punten zijn van belang:

- dichtregelen versus investeren in de professionalisering van professionals;
- bescherming / (af)scherming van professionals versus investeren in professionele verantwoordelijkheid;
- investeren in onderzoek naar effectieve interventies, maar ook ... effectieve praktijken?;
- exit en voice.

Managers en professionals beïnvloeden elkaar in het omgaan met risico's. Er ontstaat wat spanning wanneer het gaat om professionele verantwoordelijkheid. Aan de ene kant vindt een bepaalde groep professionals het prima om meer verantwoordelijkheid te krijgen, met daarbij de kanttekening dat daar dan ruimte aan moet worden geboden. Een andere groep geeft echter aan dat dit niet kan en stellen 'wij werken voor een organisatie, waarbij de manager/de organisatie de verantwoordelijkheid dient te nemen als er iets mis gaat'. Investeren in onderzoek naar effectieve interventies vindt daadwerkelijk plaats. Het is echter niet alleen de methode die maakt of een interventie al dan niet slaagt. De praktijk is dat één op de acht medewerkers per jaar ontslag neemt. Het gaat hierbij met name om jonge mensen die direct na hun opleiding instromen. Het hoge verloop heeft te maken met:

- de verwachtingen van de werknemer;

- het feit dat werknemers van jeugdzorg hoger betaald krijgen, hetgeen een bepaalde status met zich meebrengt, maar ook ... zwaardere taken;
- het feit dat nieuwkomers direct voor zware zaken wordt ingezet;
- de praktijk waarbij niet altijd adequate begeleiding aanwezig is.

Een aantal van hen organiseert zich en wordt lid van de beroeps- c.q. belangenvereniging.

Om risico's te beheersen zijn zelfbewuste professionals nodig

De volgende punten zijn van belang:

- beroepstrots en beroepsethiek;
- professionele standaard, ruimte en verantwoordelijkheid;
- beroepsontwikkeling (opleidingen en beroepsverenigingen);
- wettelijke erkenning en beroepsregistratie;
- tuchtrecht.

De beroepstrots en -ethiek zouden omhoog mogen. Vooral de beroepstrots is laag te noemen. Dit wordt mede veroorzaakt door de negatieve publiciteit die jeugdzorg in de media krijgt. Verder dient aan te worden gegeven waar het momenteel qua opleiding aan schort om de gestelde doelen te kunnen verwezenlijken. Er moet ruimte worden geboden om te groeien naar het niveau dat de organisatie van de medewerker verlangt. Ook na- en bijscholing is van wezenlijk belang om zich verder te kunnen ontwikkelen. Hier ligt ook een nadrukkelijke rol voor de beroepsvereniging.

De discussie aangaande wettelijke erkenning, beroepsregistratie en de introductie van tuchtrecht is met name vanwege de rechtszaak Savanna op gang gekomen. Bij tuchtrecht gaat het ook om de toets van de professionele kwaliteit waar men verantwoordelijk voor is en waar men zich verantwoordelijk voor voelt. Onderkend wordt dat de introductie van tuchtrecht in de jeugdzorg geen sluitende oplossing is, maar in ieder geval excessen voorkomt. Het 'Actieplan professionalisering in de jeugdzorg' is aan de slag met de uitwerking van genoemde punten. Door de politiek/managers wordt een aantal risico's ingebouwd. Vanuit de eigen professionele verantwoordelijkheid wordt echter aangegeven dat dit misschien maar voor 80% realiseerbaar is.

Actieplan professionalisering in de jeugdzorg

De organisaties die zijn betrokken bij dit het actieplan professionalisering in de jeugdzorg zijn: de MOgroep branche Jeugdzorg, het IPO, justitie, het programmaministerie voor Jeugd en Gezin, de Nederlandse Vereniging voor Maatschappelijk Werkers (NVMW), de Nederlandse Vereniging van Pedagogogen en Onderwijskundigen (NVO), het Nederlands Instituut van Psychologen (NIP), de beroepsorganisatie voor sociale, (ortho)pedagogische en hulpverlenende functies (Phorza), het Nederlands Jeugdinstituut (NJI), Movisie (Kennis en advies voor maatschappelijke ontwikkeling) en de Hbo-raad (belangen- en werkgeversvereniging van de Nederlandse hoge scholen). In een samenwerkingsverband wordt door deze organisaties een actieplan uitgewerkt. In 2010 dient de verder geprofessionaliseerde jeugdzorg er te staan. De acties hebben betrekking op de beroepenstructuur, de versterking van de beroepsverenigingen, de beroepsregistratie, de beroepscode en het tuchtrecht en na- en bijscholing en opleidingen. De belangrijkste doelstellingen hiervan zijn kwaliteitsverhoging en het voorkomen van uitloop van personeel. Het actieplan en de voortgang is in te zien op de sites van de participerende instanties. Desgevraagd wordt aangegeven dat het inzake de beroepenstructuur met name gaat om 'wie is wanneer, tot waar en voor wat verantwoordelijk?' Verder wordt benadrukt dat grote waarde

wordt gehecht aan inhoudelijke senioriteit (deskundigheid uitbouwen en behouden). Ook wordt aan de hand van casuïstieken gewerkt aan de gezamenlijke opbouw van jurisprudentie om de niet-standaardzaken op te lossen.

In de zaal wordt aangegeven dat professionele autonomie en 'doen wat je zelf wilt' vaak door elkaar wordt gehaald, hetgeen uiteraard niet met elkaar mag worden verward. Mevr. Leene onderstreept dit en refereert hierbij aan de zaak Savanna. De professionele beroepsverantwoordelijkheid kan te nimmer worden afgeschoven.

Vragen

Is er al met al sprake is van een 'mission impossible'?

Naast de aangegeven risico's zijn de slogans zo wervend dat dit naar alle waarschijnlijkheid een zuigende werking heeft op het aantal aanmeldingen. Mevr. Leene geeft aan dat het inderdaad juist is dat anderen hierdoor eerder hun problemen bij de jeugdzorg neerleggen. De professionals ervaren dat genoemde uitspraken door de branche een antwoord op de politiek/geldverstrekkers is, maar dat de professionals hier op dit moment niet voor kunnen staan. Uiteraard zullen zij dit wel nastreven.

In hoeverre hebben de maatschappelijke drama's als 'Savanna' invloed gehad op professionals in de zin van risicomijdend gedrag?

Dit heeft zeker zijn effect gehad. Er wordt thans sneller dan voorheen uit huis geplaatst. Men is bang geworden. Eerder was het streven om kinderen juist zo lang mogelijk thuis te houden.

Ligt er een gedegen risicoanalyse ten grondslag aan het actieplan? Zijn de effecten in beeld, bijvoorbeeld significante vermindering van fouten?

Onder andere is gekeken naar onderzoek van bijvoorbeeld het effect van het tuchtrecht. Dit onderzoek wijst uit dat in ieder geval excessen worden vermeden. Casuïstieken geven daarnaast aan dat zaken die voor het Tuchtcollege komen de aandacht van de media afhouden.

Maakt de integratie van verschillende instanties een en ander complexer en de verantwoordelijkheid daardoor onduidelijker?

Mevr. Leene onderschrijft dit. Om die reden zal in de beroepenstructuur worden omschreven wie voor wat verantwoordelijk is en tot welk moment.

Is er sprake van een kernverantwoordelijkheid die uitgebreid zou moeten worden?

Duidelijk moet zijn welke plichten men heeft en hoe de privacywetgeving hier een rol in speelt. Een voorbeeld hiervan is het concept Veiligheidshuis waar een casusoverleg in opgenomen is. Vanuit dit casusoverleg worden afspraken gemaakt over 'wie doet wat'. De problemen doen zich met name voor in de coördinatie. Er dient sprake te zijn van een duidelijke regie met een eindverantwoordelijke. Een complicerende factor is dat men binnen één gezin vaak met veel verschillende instanties te maken heeft. Dit kan oplopen tot ongeveer twintig. Vanuit de zaal wordt opgemerkt dat men te maken heeft met diverse regelgevingen vanuit de verschillende instanties waar men mee te maken heeft. Op coördinatiegebied is er gedurende de laatste tien jaar veel gebeurd, waarbij onder andere gestreefd wordt naar eenduidige regelgeving. Eén en ander ligt erg ingewikkeld op centraal niveau.

5.4 Risicobewustzijn en faalangst bij professionals (2)

Jacco Groeneveld, algemeen directeur Leger des Heils Jeugdzorg en Reclassering

Inleiding

De problematiek binnen de jeugdzorg krijgt veel aandacht van de politiek en de pers. Met name als het in incidentele gevallen mis gaat (Savanna, Maasmeisje) ontstaat er veel media-aandacht en wordt er vaak geschreven dat de professionals (zorgverleners) en de organisaties betrokken bij de zorgverlening (Bureau Jeugdzorg, kinderbescherming) ernstige fouten hebben gemaakt bij de begeleiding van de kinderen. Bij de zaak Savanna is de gezinsvoogd zelfs vervolgd door het Openbaar Ministerie. De risico's van deze negatieve publiciteit zijn voor zowel de zorgverlener als de jeugdzorgorganisaties evident. Van faalangst, leegloop, geen goede mensen meer krijgen, imagoschade en het niet bereiken van de doelen tot zelfs vervolging. De centrale vraag in deze workshop is dan ook 'hoe ga je als professional en als jeugdzorgorganisatie om (voorkomen en beheersen) met deze risico's?'

Ingegaan wordt onder andere op:

- gebrek aan capaciteit en financiële middelen;
- belemmeringen door bestaande regelgeving bij de uitoefening van de functie;
- leereffect en zelfverantwoording in de jeugdzorg;
- relatie tussen de verschillende factoren binnen de jeugdzorg en de afbakening van verantwoordelijkheden;
- belemmering door bureaucratie;
- voorkomen leegloop van professionals;
- leiderschap.

Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg

De heer Groeneveld geeft een toelichting op de Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg. Spreker is zich ervan bewust dat het Leger des Heils met name bekend is vanwege de opvang. Uit de vele perscontacten zijn vragen voortgekomen als 'wat doet een charismatische instelling als het Leger des Heils met onder toezichtstelling?' Stichting Welzijns- en Gezondheidszorg Leger des Heils is één van de grootse professionele zorghulpverleners van Nederland. Er zijn 14 werkeenheden, 180 vestigingen en 4500 medewerkers. Het Leger is actief in de jeugdzorg, jeugdbescherming, reclassering, preventie, forensische GGZ (Geestelijke Gezondheidszorg), verslavingszorg, maatschappelijke opvang en gezondheids- en ouderenzorg. Het Leger des Heils Jeugdzorg en Reclassering telt 15 locaties en ruim 600 medewerkers. De medewerkers zijn allen professionals en *geen* vrijwilligers. Wel hebben alle medewerkers op moment van in dienst treden een christelijke levensovertuiging. Welke dit is, hoe en in welke mate is daarbij niet van belang.

Jeugdzorg en reclassering, waar richten we ons op?

De werkeenheden jeugdzorg en reclassering richt zich op:

- kinderen, jongeren, hun gezin en hun omgeving / netwerk;
- bescherming en zorg / begeleiding;
- veiligheid en welzijn van in de eerste plaats het kind, met oog voor het gezin, de omgeving en de maatschappij;
- het voorkomen van escalatie, voorkomen van (vaker) contact met Justitie en het terugdringen van recidive door gebruik te maken van de keten van zorg.

Jeugdzorg en reclassering, onze visie

De heer Groeneveld stelt dat echt resultaat alleen te bereiken is in een keten van zorg. Er mogen daarbij geen gaten vallen in de overgang van jeugd naar volwassenen. Verder benadrukt hij het belang een brug te slaag tussen Justitie en Zorg. Hulp- en zorgprogramma's dienen in samenhang te worden opgezet en moeten gericht op het netwerk worden aangeboden. Dus niet alleen op het kind, maar ook op het gezin van het betreffende kind en de omgeving, zodat een sociale samenhang kan worden gecreëerd.

Jeugdzorg en reclassering, wat doen we?

De volgende cijfers worden genoemd:

- jeugdbescherming: ongeveer 2000 pupillen;
- pleegzorg: 456 pleegkinderen;
- opvoed- en gezinsondersteuning: ongeveer 150 gezinnen;
- gedragsprogramma's en schoolverzuim: er wordt gewerkt met het project schoolverzuim. Dit vindt vaak in opdracht van Gemeenten plaats en merendeels in samenwerking met Leerplicht. Er wordt steeds vaker gebruik gemaakt van erkende programma's, zoals agressie reguleringstraining;
- reclasseringswerk: 6000 tot 8000 cliënten op jaarbasis worden begeleid;
- nazorg: dit krijgt bijvoorbeeld vorm door een pand dat geplaatst wordt tussen de inrichtingen, om ervoor te zorgen dat een gedetineerde na het vrijkomen direct onderdak heeft, waardoor recidivering minder kans krijgt.

Beschermd door de baas of vogelvrij?

De aansprakelijkheid en verantwoordelijkheid van de professional en organisatie heeft nadrukkelijker aandacht gekregen door onder andere de strafzaak 'Savanna'. Ook is hier onrust door ontstaan onder medewerkers, omdat de gezinsvoogd strafrechtelijk werd vervolgd en werd gestraft. Ook de zaak waarbij een jongetje in Hoogerheide werd doodgeschoten door iemand die onder toezicht stond van reclassering heeft commotie onder de medewerkers veroorzaakt. In deze zaak werden een reclasserings- en een unitwerker ontslagen.

Medewerkers van het Leger des Heils wilden graag weten hoe hun baas hier tegenover stond, omdat in genoemde zaken medewerkers in het geding waren en niet de werkgever. De heer Groeneveld heeft als reactie op deze onrust zijn medewerkers schriftelijk geïnformeerd over zijn standpunt in deze. In dit schrijven geeft hij aan dat een kind of een cliënt niet wordt toegewezen aan een individu, maar aan een organisatie. Hierbij plaatst hij de kanttekening dat binnen een organisatie regels gelden, waar een medewerker zich aan dient te conformeren. Zo zullen zaken als uithuisplaatsing van een kind moeten worden besproken in de 'beslisstaf'. Zo worden besluiten door de organisatie en niet door een individu genomen. Maar ook wanneer de medewerker zich aan de gestelde regels heeft gehouden is justitie gerechtigd een individu te vervolgen. Vanuit zijn functie als directeur heeft de heer Groeneveld aangegeven op dat moment naar voren te zullen stappen met de stelling 'u moet niet bij de medewerker zijn maar bij mij, als zijnde directeur van deze organisatie'. Wanneer professionals zich niet aan de spelregels hebben gehouden, kan de leiding ook niet voor hun handelen (en daarmee hun vervolging) instaan. Dit heldere standpunt is door de medewerkers positief ontvangen. Bescherming van de baas is blijkbaar belangrijk voor het adequaat kunnen functioneren van de medewerkers. De vraag rijst hierdoor hoe de medewerkers minder afhankelijk zouden kunnen worden gemaakt.

Media-aandacht: 'Weer een fout in de jeugdzorg'

De heer Groeneveld refereert aan de zaak waarbij twee jongens (nu 11 en 13 jaar) sinds hun geboorte werden mishandeld en opgesloten. Tot en met 2005 stonden deze kinderen onder toezicht van het Leger des Heils Jeugdzorg. Hij stelt dat de gevoeligheidsgraad veel hoger ligt wanneer het om zaken gaat waar kinderen in het geding zijn. In bovengenoemde zaak werd door de media direct met een beschuldigende vinger naar de jeugdzorg gewezen, terwijl er tevens vele andere partijen een belangrijke rol in het leven van deze jongens speelden. Als voorbeeld worden de leerkrachten van de kinderen genoemd, die dagelijks contact met hen hadden. Er is echter geen wijziging in hun gedrag geconstateerd, omdat de kinderen van baby af aan werden mishandeld en werden opgesloten. Om die reden wisten de kinderen niet beter dan dat het leven ging zoals het ging. Ook van de buurtbewoners is geen melding ontvangen, terwijl achteraf wel genoemd is dat burens de kinderen 's winters bloot in het schuurtje hadden zien staan. De kinderen bezochten ook de gymles, waar de juf het erg attent vond dat vader hen altijd keurig in hun gymkleding bracht en haalde. Achteraf bleek dat dit zo plaatsvond om te voorkomen dat de kinderen ter plekke hadden moeten omkleden. De mishandelingen werden namelijk gericht op plaatsen die onder de kleding verborgen bleven. Er waren dus diverse mensen en instanties die vele malen vaker contact hadden met de kinderen dan de jeugdzorg, zonder dat zij zich van de mishandelingen en opsluiting bewust waren. Het is feitelijk dus zo dat er dermate ontspoorde, gestoorde personen zijn die op een dergelijke geraffineerde wijze met hun kinderen omgaan, dat er nauwelijks een vinger op te leggen is.

In het kader van de ondertoezichtstelling is de pers er op uit een schuldige aan te wijzen. Door alle aandacht wordt gesuggereerd dat 'ondertoezichtstelling' staat voor het permanent bewaken van individuen. Dit is uiteraard niet het geval en ook niet mogelijk. Voor een kind is er sprake van een basis van één uur 'face-to-face' contact per maand. Daarnaast zijn eventueel extra hulpbronnen in te zetten. Overigens is er geen contact met de media over zaken die bij de rechter onder behandeling zijn, om de rechtsgang hierdoor niet onbewust te frustreren.

Een aanwezige merkt op dat de samenleving de schuld al snel neerlegt bij de jeugdzorg. Dit komt omdat mensen eerder geraakt zijn wanneer het om kinderen gaat. Hij merkt op dat de Nationale Ombudsman zich nu ook bezig houdt met toezicht. Het vergrootglas komt te liggen op de jeugdzorg. Feitelijk is het echter zo dat toezicht inzake reclassering in de praktijk inhoudt dat 30,3 uren (inclusief computerwerkzaamheden, reistijd enzovoort) aan de cliënt besteed mag worden, over een periode van 26 weken. Voor kinderen in de jeugdzorg is er sprake van één uur 'face-to-face' contact per maand. Tegelijkertijd gaat de maatschappij er echter vanuit dat ondertoezichtstelling een permanente bewaking impliceert. Zolang deze verwachting leeft worden professionals in een onmogelijke situatie geplaatst. De heer Groeneveld meent dat men van de term af moet of dat hier een definitie aan moet worden verbonden. In de zaal wordt opgemerkt dat er in één situatie vaak meerdere instanties zijn die toezicht houden. De regievraag speelt dan een belangrijke rol, wat juist een zwak punt blijkt.

Huis op orde

De interne organisatie is van belang in verschillende opzichten. Zo worden er protocollen gehanteerd voor bijvoorbeeld incidenten en perscontacten. Er is sprake van een supportstructuur (werkbegeleiding). En ook de randvoorwaarden zijn ingevuld (bijvoorbeeld traumazorg en beveiliging). Verder zijn er inwerkprogramma's.

Leiderschap

De waarheid van goed leiderschap ligt ergens tussen 'stil zitten als men geschoren wordt' en 'de aanval is de beste verdediging'. De heer Groeneveld geeft aan zich ervan bewust te zijn dat protocollen zijn afgestemd op 80% van de praktijksituatie. Daarnaast is er sprake van een betonnen onderlaag. Het is daarbij van belang dat medewerkers zich gedekt voelen door de organisatie. Ook wanneer ze buiten de regels om gaan is het gewenste doel te bereiken (mits conform de regelgeving intern gecommuniceerd is in de beslisstaf). De kracht zit in organisatie en afstemming. Hij acht het van groot belang deze ingewikkelde materie te communiceren met de politiek, zodat daar sprake is van inzicht, waardoor hiermee rekening kan worden gehouden met het opstellen van het beleid.

Eén van de aanwezigen spreekt zijn zorg uit over het hoge personeelsverloop (in het afgelopen jaar 30%). De heer Groeneveld onderkent dit probleem. Hij ziet dat jonge medewerkers vol hoop en verwachting hun loopbaan beginnen, maar dit in de loop der tijd inhoudelijk toch als te zwaar ervaren. Thans is een project van start gegaan waarin de beroepsstructuur in dit kader herbezien zal worden. Een ander ervaart dat door het hoge verloop de drempel blijkbaar steeds lager wordt om de stap tot ontslag te nemen.

Vragen

Aan wie legt het Leger des Heils verantwoording af?

De heer Groeneveld geeft aan dat dat gebeurt aan:

- de provincie (alle jeugdzorg is provinciaal georganiseerd);
- het Ministerie van Justitie: inspectie van Jeugdzorg;
- het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport: pleegzorg;
- het eigen hoofdkantoor Leger des Heils;
- de Ombudsman.

Worden door u met name ad hoc beslissingen genomen, of is er sprake van een systeem?

Het Leger des Heils heeft een kwaliteitssysteem en de meest onderdelen zijn HKZ gecertificeerd (HKZ: Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector). Er wordt dus aan de hand van protocollen gewerkt. Er is een kwaliteitshandboek aanwezig.

Is er sprake van een sluitend netwerk voor toezicht?

Dit is in toenemende mate het geval. Er is echter ook sprake van onvoldoende communicatie. Er zouden bijvoorbeeld vaker casuïstiekbesprekingen plaats moeten vinden, zodat in de praktijk adequater actie kan worden ondernomen. De zorg wordt tevens bemoeilijkt door geraffineerd gedrag van ouders. Een ander in de zaal voegt toe dat thans hard wordt gewerkt aan het versterken van het netwerk. Zo wordt er bijvoorbeeld flink getrokken aan de kracht van familieleden. Voor wat betreft de inzet van school, de wijkverpleegkundige enzovoort verloopt dat moeizamer. Dit heeft te maken met het feit dat hun focus elders ligt. De verantwoordelijkheid voor de onderwijzer ligt bijvoorbeeld op gebied van goed onderwijs geven. Jeugdzorg is voor hen geen kerntaak. Reden waarom dit voor hen geen prioriteit heeft. Het is bekend dat er juist voor de zomervakantie meer meldingen via school binnen komen, omdat de leraren op dat moment meer tijd beschikbaar hebben. De keuze om buurtbewoners te informeren over de ondertoezichtstelling is een lastige afweging. Het is tegelijkertijd namelijk de bedoeling om het gezin de kans te geven om te normaliseren. Wanneer buurtbewoners worden geïnformeerd over de ondertoezichtstelling, wordt de kans hiertoe beduidend lager.

Een van de aanwezigen vindt dat de signaalwerking geactiveerd moet worden. In de huidige situatie is er sprake van het afschuiven van verantwoordelijkheden. De heer Groeneveld vindt dat verantwoordelijkheid moet worden genomen en dat deze moet worden versterkt. Wat betreft de inzet van buurtbewoners wordt aangegeven dat mensen hier zeer terughoudend in zijn. De stelling is over het algemeen dat de verantwoordelijkheid voor kinderen bij de ouders ligt. Men is massaal terughoudend over wat achter de voordeur van de ander plaatsvindt. Dit heeft ook te maken met loyaliteit en afhankelijkheid van individuen onderling. Toch wordt ook van de mogelijkheid voor anonieme melding nauwelijks gebruik gemaakt. Een ander geeft aan dat in de jeugdzorg wat minder beheersmaatregelen worden gezien, omdat men hier met preciaire zaken te maken heeft. De heer Groeneveld vindt dat een uitdaging.

5.5 Risico's in de jeugdzorg in de praktijk en harmonisering kwaliteitsbeoordeling zorg

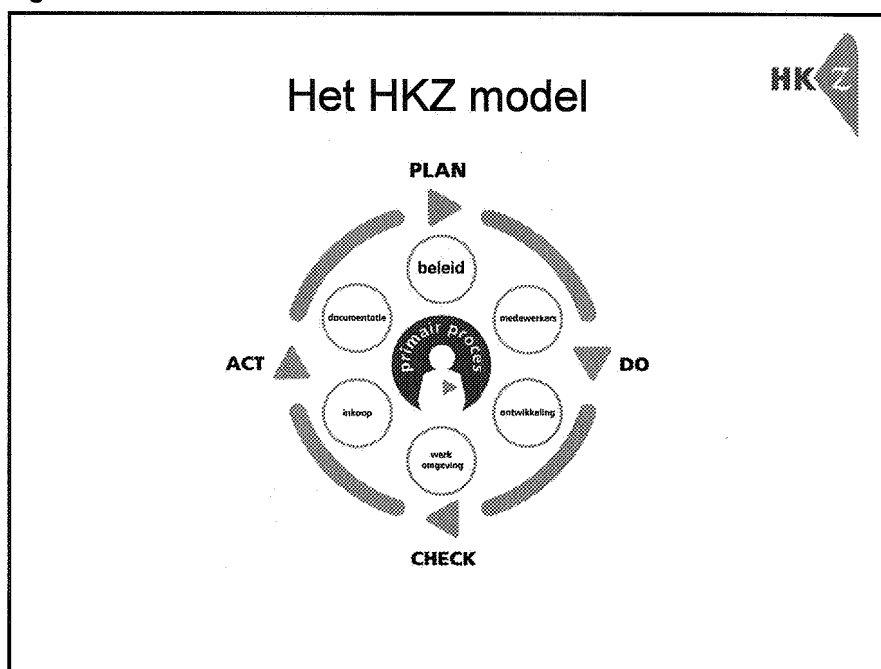
Ria Nieuwenhuizen, Stichting HKZ

Mieke Looman, Bureau Jeugdzorg Overijssel

HKZ

HKZ staat voor 'Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector' en is in 1994 opgericht op initiatief van de brancheorganisaties van patiënten en consumenten, zorgaanbieders en zorgverzekeraars met als doel te komen tot een samenhangend kwaliteitsbeleid en kwaliteitsborging in de zorg. HKZ zorgt ervoor dat kwaliteit genormeerd wordt en toetsbaar door het onder te brengen in een toetsingssysteem. De drie partijen zijn nog steeds vertegenwoordigd en in consensus worden normstelsels opgesteld. Wanneer zorginstellingen voldoen aan de normen kunnen zij een certificaat ontvangen. Op de vraag van Ria Nieuwenhuizen of HKZ bekend is, wordt door een enkeling bevestigend geknikt. Het HKZ-model (zie figuur 5.5.1) zoals gepresenteerd is de nieuwste versie.

Figuur 5.5.1 Het HKZ-model



De modellen die door HKZ voor een organisatie worden ontwikkeld staan voor het boeken van resultaat, sturing daarop en doorvoeren van verbeteringen.

Het is een toetsingssysteem dat de risico's in kaart brengt en beheersbaar maakt, altijd geredeneerd vanuit de cliënt. HKZ heeft zelf niets te maken met de toetsingen, die wordt door onafhankelijke partijen uitgevoerd, vanuit de vakinhoud en de organisatiekant. HKZ heeft inmiddels voor ongeveer 30 organisaties een certificatieschema ontwikkeld. Een organisatie, in het bezit van het HKZ-certificaat, heeft de zaken intern goed op orde, is transparant, kan gegevens aanleveren, heeft de doelstellingen gerealiseerd, stelt de cliënt principieel centraal, kan betrouwbare resultaten presenteren, evalueert aanhoudend, beheerst de risico's en werkt voortdurend aan de verbetering van de zorg- en dienstverlening. Na het ontvangen van een certificaat wordt steeds opnieuw getoetst of nog aan de kwaliteitseisen wordt voldaan. Het beheer van de risico's is voor een deel vastgelegd maar verder moet iedere organisatie op de meest kritische processen zelf een interne risicoanalyse maken en een beheersplan opstellen. Het effect van een bepaalde maatregel moet aangetoond worden en wordt getoetst

Het bijzondere aan de HKZ-keurmerk is dat het onder toezicht plaatsvindt, zowel de toetsingen als HKZ zelf. Het Leger des Heils heeft als eerste de gehele organisatie gecertificeerd. Jeugdgezondheidszorg is nu begonnen, 98% van de GGZ organisaties is eind van dit jaar gecertificeerd, evenals 33 jeugdorganisaties. De landelijke Bureaus Jeugdzorg zijn ermee bezig, evenals het maatschappelijk werk en de thuiszorgorganisaties. Zorgkantoren eisen van alle AWBZ-organisaties dat zij HKZ-gecertificeerd zijn.

Op de vraag of HKZ is gelieerd aan andere keurmerken wordt geantwoord dat HKZ meer vanuit de cliënt denkt en niet noodzakelijk is gericht op verbetering van de geldstromen en meer efficiency van de baten, zoals de meeste certificeringen. HKZ stelt de cliënt primair in het proces, analyseert de risico's voor de cliënt, voor de medewerkers en voor de organisatie, stelt protocollen op en implementeert maar evalueert ook. Iedere cliënt loopt zijn eigen risico's in het proces en daar wordt goed naar gekeken. Op organisatieniveau wordt wel gekeken naar het financiële risico.

HKZ zit in de ISO 9001 compatible, maar er is een aantal onderwerpen toegevoegd. ISO 9001 is heel algemeen voor allerlei bedrijven en geeft geen kaders voor de medewerkers en de zorg in het algemeen.

Moeten instellingen meewerken aan een HKZ-certificering of is het vrijwillig? Binnen de Bureaus Jeugdzorg is het niet meer vrijwillig. Daar moet dat eind 2008 geregeld zijn. De zorgaanbieders eisen het in ieder geval. Vanuit de financiers kan het geëist worden. GGZ had het zichzelf opgelegd, wat is overgenomen door de Zorgkantoren.

Bureau Jeugdzorg Overijssel: onderzoek Jeugdproblematieken

Het Bureau Jeugdzorg heeft in opdracht van de provincie Overijssel kwalitatief onderzoek gedaan naar de problemen en risicofactoren bij de zorgvrager (jeugdproblematieken). Het onderzoek is te downloaden van de website van Bureau Jeugdzorg Overijssel (www.bjzo.nl). Aanleiding daarvoor was het nieuwe beleidsprogramma voor het jeugdbeleid 2008-2011 'Nieuwe Bezems'. Het Bureau Jeugdzorg heeft bij wet de taak om te monitoren en was een goed startpunt voor het onderzoek, omdat veel gegevens van cliënten al bekend waren. Het doel van het onderzoek was inzicht te verschaffen in de kwalitatieve kenmerken en

risicofactoren die aanwezig zijn bij de zorgvrager van Bureau Jeugdzorg Overijssel. Het onderzoek gaat in op de hulpvraag bij het Bureau Jeugdzorg en het niveau van de zorgvraag, de hulpverlener en de organisatie. Daarnaast wil het onderzoek het effect van de vroegsignalering meten. Welke invloed heeft de vroegsignalering op de ouder en het kind? Het onderzoek dient als beleidsonderzoek voor de provincie en de zorgaanbieders, dat wil zeggen de hele keten en berust op literatuuronderzoek, dossierstudie (200 dossiers) en veldonderzoek onder diverse beroepsgroepen en sectoren door middel van interviews.

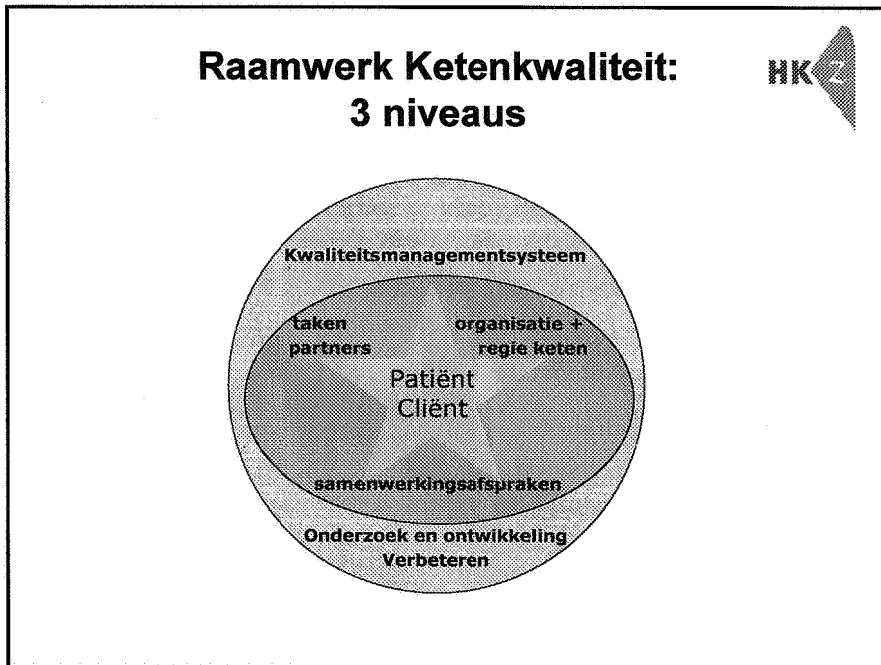
Uit het onderzoek blijkt dat een hoog percentage aan opvoedings- en gedragsproblemen voorkomt in gezinnen met gezinsproblemen. Mieke Looman onderstreept dat daaruit niet mag worden geconcludeerd dat opvoedings- en gedragsproblemen vooral worden veroorzaakt door gezinsproblemen. De problemen van de zorgvrager kunnen per gemeente verschillen. Sociale opbouw en investering aan zorg binnen de gemeente kunnen hier de oorzaak van zijn. Voor het kind en het gezin daar omheen is het van belang dat de samenwerking tussen de organisaties die in de keten zitten snel verbeterd. Ook al hebben organisaties voor zichzelf de zaken goed op orde, als de aansluiting met de anderen in de keten niet goed is, kan het voor het kind verkeerd aflopen. We onderscheiden een primaire vorm van preventie bij gezinnen waar nog helemaal geen problemen zijn en preventie waar verwacht wordt dat er problemen zullen ontstaan. Zorg moet zo dicht mogelijk bij huis worden ingezet. Lukt dat niet dan moet het kind naar een zorginstelling. Er zijn lacunes in het specifieke aanbod voor kinderen op de grens van jeugdzorg en GGZ, waarin zorgkantoren meebewegen om voor die samenwerking tot een goede financiering te komen. Ook ontbreekt het aan structurele plekken voor jongeren die nooit meer naar huis kunnen en woonvoorzieningen in gemeenten waar jongeren naar toe kunnen gaan om beschermd zelfstandig op te groeien. Uit de interviews kwam duidelijk naar voren dat onbekend is wat er aan zorg mogelijk is, wie wat doet en waar.

De risicofactoren, problemen in het microsysteem (ouderfactoren, gezinsfactoren en kindfactoren), zijn in het onderzoek dieper onderzocht. De lijst is niet compleet. Er zijn wel meer risico's, maar die zijn niet in dit onderzoek verder uitgewerkt.

Ketenkwaliteit

Stichting HKZ houdt zich ook bezig met die ketenzorg (zie figuur 5.5.2). Je kunt prachtige faciliteiten hebben, maar vaak is er over de keten niet goed nagedacht. Vanuit de implementatiekant van de ketenkwaliteit is nagedacht om het veld te helpen de ketenkwaliteit op een goede manier tot stand te brengen. In theorie lijkt het gemakkelijk partijen bijeen te brengen, maar de praktijk blijkt lastiger, omdat er steeds weer tegen de financiering wordt opgelopen. HKZ kijkt vanuit de projectsituatie ook op drie niveaus naar de ketenkwaliteit: 1) wat komt de cliënt tegen in zijn gang van de ene organisatie naar de volgende, zorg dat dit goed georganiseerd is; 2) kijk over de muren van de eigen organisatie heen naar de organisatie van de keten, zorg voor een centraal meldpunt waar de klachten binnenkomen zodat je duidelijk hebt wie bij welke klacht een rol heeft gespeeld; 3) kom tot een normenstelsel, een certificering van kwaliteit.

Figuur 5.5.2 Ketenkwaliteit



In de keten zijn de ouders de eerste schakel, die moeten gebruik kunnen maken van een sociaal netwerk. Dat sociaal netwerk wordt minder. Kinderen groeien steeds geïsoleerder op en niet meer vanzelfsprekend in een omgeving waar ook andere mensen hen kunnen aanspreken. Ouders komen er steeds meer alleen voor te staan en moeten daarom een beroep kunnen doen op voorzieningen. Zij komen dan in de keten van de jeugdzorg, die in de komende tijd veel strakker vorm gegeven moet worden.

Met betrekking tot de betere samenwerking in de keten merkt een deelnemer op dat je in de jeugdzorg te maken hebt met allemaal verschillende privacyprotocollen. Dit bemoeilijkt de uitwisseling van gegevens. Ook de budgettering is een obstakel. Mieke Looman merkt op dat het SER-rapport voorstelt cliëntvolgende budgetten ter beschikking te stellen. De zorgorganisaties hopen dat dit de ontschotting zal bevorderen.

Kerntaken en risicofactoren

Bureau Jeugdzorg dateert uit 2005 en moet worden geëvalueerd. De kerntaken zullen geherdefinieerd worden. Dat kun je zien als een last maar ook als een kans. Bureau Jeugdzorg ziet het als een grote kans voor jeugd en gezin, omdat bij de herdefiniëring de zorg dichterbij het kind georganiseerd kan worden. Een kerntaak van Bureau Jeugdzorg is signalering kindermishandeling. Dat staat steeds hoger op de prioriteitenlijst. Bureau Jeugdzorg ziet zichzelf als schakelcentrum voor zorg en veiligheid. Een van de belangrijkste zaken is het delen van informatie over risico's en de samenwerking met lokale partners zoals ZAT (zorg adviesteam in de wijken).

Risicofactoren van de Bureau Jeugdzorg zijn in eerste instantie gezinnen en kinderen die bloot staan aan kindermishandeling. Iedereen kent het voorbeeld van het Maasmeisje. Dergelijke ernstige incidenten schaden het imago van de jeugdzorg. Daar moet de jeugdzorg iets aan doen. Een slecht imago van de jeugdzorg houdt de zorgvrager weg door gebrek aan vertrouwen. Daardoor is het van belang dat de eigen organisatie goed georganiseerd is en transparant en dat de risico's onderkend worden.

Aanbevelingen Jeugdproblematieken

In de workshop deelt Mieke Looman het drukwerk 'Jeugdproblematieken' van Bureau Jeugdzorg uit. Het is een samenvatting van het onderzoek naar de problemen en risicofactoren bij de zorgvragers in Overijssel, zoals boven beschreven. Op de laatste bladzijden staat een aantal aanbevelingen. De groep deelnemers wordt gesplitst in twee werkgroepen. Zij kiezen een van de aanbevelingen en zoeken met elkaar naar de antwoorden op de volgende vragen. Wie zijn de belangrijkste spelers bij het probleem? Welke rol spelen zij? Wat zijn de risicofactoren? Wat zijn de succesfactoren en waarom?

Werkgroep 1 heeft gekozen voor de aanbeveling:

'Problemen van de ouder/opvoeder is de belangrijkste risicofactor voor problemen in de ontwikkeling van kinderen. Hierbij gaat het uiteraard om een opeenstapeling van verschillende risicofactoren, maar deze is de meest voorkomende. Dit gegeven is aanleiding om een samenwerking of informatie-uitwisselingsverband met volwassenenhulpverleners zoals psychiaters of hulpverleners in de verslaafdenzorg tot stand te brengen. Hierbij is het belangrijk om bij zowel hulpverleners in deze beroepsgroepen als bij de hulpverleners in de jeugdzorg de kennis te creëren en duidelijkheid te scheppen over de bestaande mogelijkheden van informatie-uitwisseling van privacygevoelige gegevens. Er zouden protocollen moeten zijn waarop beide partijen zich moeten kunnen beroepen. Hierin moeten duidelijke samenwerkingsafspraken staan, waar iedereen zich aan móet houden. Een invulling van deze protocollen en samenwerkingsafspraken zou onderzocht moeten worden binnen de wettelijke kaders en mogelijkheden van de verschillende partijen. Maak hierbij gebruik van bestaande onderzoeken of projecten zoals het project jeugdzorg-GGZ en de privacyapplicatie op het internet van het ministerie van Justitie die per 1 december 2007 in gebruik is genomen.'

De belangrijkste spelers zijn de zorgaanvragers, de hulpverleners, de medisch specialist, de Raad van de Kinderbescherming en de zorgaanbieder. De werkgroep denkt dat er bij het opstellen van protocollen en samenwerkingsverbanden een risico aanwezig is dat de focus op de hulpvrager, de cliënt en het gezin, wordt verlegd naar de rol van de organisaties. Een ander risico is dat er een bureaucratie wordt geschept. Ook kan na het opstellen van een protocol niet geëvalueerd worden. Het succes van het opstellen van goede samenwerkingsverbanden en protocollen zit hem volgens de werkgroep in efficiency en plezieriger werken en geld opleveren. Een goede samenwerking tussen de verschillende organisaties zou als gevolg kunnen hebben dat ouders een beter beeld krijgen van de hulp die er is en daar ook eerder gebruik van zouden willen maken en zelf meer verantwoordelijkheid willen nemen.

Werkgroep 2 heeft gekozen voor de aanbeveling:

'Breng het hulpzoekgedrag van de cliënt in kaart. Ga hierbij uit van de cliënt, niet van de hulpverlener alleen. Inventariseer onder (mogelijke) zorgvragers waar zij heen zouden gaan als ze hulp nodig hebben met hun kind: 'Wanneer er een probleem met je kind zou zijn, bij wie zou je dan aankloppen en wanneer je professionele hulp zoekt, waar kijk je als eerste?' Hierop zou de informatievoorziening moeten worden aangepast. Wanneer mensen alleen bij de huisarts hulp vragen, moet de huisarts dus de juiste voorzieningen hebben om zorgvragers door te verwijzen of problemen binnen de eigen praktijk (met samenwerkingsverband/spreekuur maatschappelijk werk) op te lossen. Mocht het blijken dat hulpzoekers niet op de juiste plek zoeken, dan moeten de goede plekken beter bekend worden.'

De werkgroep heeft als eerste in kaart gebracht welke spelers de cliënt tegenkomt in zijn zoektocht naar hulp, zoals huisarts, hulpverlening, school en de eigen sociale omgeving, familie, buurvrouw, consultatiebureau, politie en ook internet dat een steeds belangrijker rol gaat spelen. Afhankelijk van waar de cliënt met zijn hulpvraag aanklopt, verschilt de kwaliteit van de doorverwijzing. Een belangrijke risicofactor op de vraag is dat je geen grip hebt op het voortraject, vanuit welk punt gaat de cliënt zoeken. Toch is dat heel bepalend voor het moment waarop hij bij bijvoorbeeld Bureau Jeugdzorg of andere professionele hulpverlening aankomt. De tijd die daarmee gemoeid is, de verkeerde adviezen die op die weg gegeven worden, kunnen heel bepalend zijn voor wat er daarna kan en moet gebeuren. De klacht kan verergeren. Een andere risicofactor is de versnippering van de financiering. Een groot risico is de mate waarop incidenten invloed hebben op de uitvoering van de zorgverlening. Op het moment dat er iets aan de hand is, worden onderzoeken opgezet en acties genomen, waardoor de normale zorgverlening soms in de knel komt.

6. Resultaten

6.1 Leerpunten

De deelnemers aan het congres geven aan dat zij de volgende punten als belangrijkste van deze dag mee naar huis nemen:

- dat risicomanagement samenhangt met cultuuraspecten;
- de externe impuls om draagvlak te krijgen binnen de organisatie;
- een tip: als een sector vroegtijdig een majeur risico meldt, kan dat risico in principe met algemene middelen worden gedekt;
- juridische kwaliteitszorg kent veel analogieën met risicomanagement;
- de bestuurlijke wil moet er zijn om aan risicomanagement te doen;
- misschien kunnen de gemeentes een aantal casussen met elkaar delen zodat men van elkaars ervaring kan leren.

De leiders van de workshops geven aan dat zij de volgende punten van belang vinden. Interessant daarbij is of dezelfde problemen die optreden bij de grote bouwprojecten ook voorkomen bij de menskant, de jeugdzorg:

- Standaardfouten bij grote projecten komen iedere keer terug. Er mankeert blijkbaar iets aan de kennisoverdracht. Er moeten gedragscompetente managers zijn die kennis van bouwen hebben. In een vroegtijdig stadium moeten de verschillende disciplines bij elkaar worden gebracht. De planvormers hebben nu nog een totaal andere wereld dan de civielen. De beheerders zouden er ook bij betrokken moeten worden. Kortom: integraal werken heeft voordelen. Hiervoor zijn krachtige bestuurders nodig.
- Voor risicomanagement is een cultuuromslag nodig. Een externe impuls en het commitment aan de top is erg belangrijk.
- Er zijn drie factoren die een rol spelen bij alle ingewikkeldheden omtrent risicokinderen en risicogezinnen. Dat zijn informatieoverdracht, samenwerken (iedere afdeling ziet maar een klein stukje, je moet over grenzen leren heenkijken) en professionaliteit van de individuele medewerkers en van de organisaties.
- Jeugdzorg is een jonge organisatie. Bij de risicobeheersing op dit vlak is samenwerking, informatieoverdracht en het beter kijken naar de vraaggerichtheid van de klant erg belangrijk.
- Er bestaat een duidelijk raakvlak tussen de harde en de zachte kant. Financiën zijn erg belangrijk. De Wet Maatschappelijke Ontwikkeling (WMO) levert risico's op voor zorgorganisaties. Het is eventueel mogelijk samen op zoek te gaan naar de gezamenlijke aanpak van deze risico's.
- Met betrekking tot risicomanagement bestaat er verschil tussen grote of kleine organisaties. Kleine organisaties of gemeentes moeten hun krachten bundelen, leren van de ervaring van anderen en samenwerkingsverbanden aangaan. Politieke risico's kun je echter niet inschatten. Wat je wel kunt doen is je omgeving managen en daarbij het college van B&W/gedeputeerde staten en de raad/provinciale staten niet vergeten.

6.2 Evaluatie en verdere verdieping

Na de conferentie is aan de deelnemers een evaluatieformulier gemaald. Hieruit bleek de behoefte aan verdere behandeling en verdieping van de volgende onderwerpen:


- Meer aandacht voor het inbedden van risicomanagement binnen de organisatie. Met name voor de aanpak en de valkuilen daarbij.
- Benoemen en kwantificeren risico's. Het is zeer lastig om risico's te benoemen, laat staan te 'vangen' in termen van kans x effect. Wat parten speelt is het gebrek aan een schadehistorie en wellicht ook (in de risicocontext) aan een duidelijk beeld van de doelstellingen van de eigen organisatie. Degenen die met glas, hout en steen werken hebben kennelijk in de risicocontext meer tastbare gespreksonderwerpen en meer gemak met een meta-positie ten opzichte van hun eigen materie.
- Onderzoek naar en presentatie van goede voorbeelden op verschillende terreinen van risicomanagement, zodat de materie meer gaat leven en deze voorbeelden gebruikt kunnen worden voor het oplossen van knelpunten.
- Constatering was dat risicomanagement veelal gehoor krijgt als het fout is gegaan (denk aan vuurwerkcramp). Maar het gaat er vooral om hoe de 'commitment' te verkrijgen voordat er een ramp plaatsvindt. Daar is overigens wel op ingegaan, maar blijft in de praktijk een lastige en verdient verdere uitdieping.
- Systematiek van risicoanalyse, hoe vertalen naar plannen en beheersmaatregelen.
- Uitwerking van het verschil tussen concernrisico's en projectrisico's. Het wordt nu vaak ervaren als een speeltje van concerncontrol.
- Meer praktische tips over risicomanagement in het algemeen en bij infrastructuurprojecten in het bijzonder.
- Concrete uitdieping op invoering en vertaling in paragraaf weerstandsvermogen.
- Verdere verdieping voor risicomanagement in sociale sector in het algemeen en jeugdzorg in het bijzonder. Wat behelst het, op welke domeinen speelt het en kun je er mee werken.
- Specifieke aandacht voor de problemen van kleine gemeenten bij risicomanagement en het inbedden daarvan. Eventueel ook middelgrote gemeenten meenemen.
- Hoe te bewerkstelligen dat het bestuur en de top van de ambtelijke organisatie ervan bewust wordt dat risicomanagement erg belangrijk is.
- Risicomanagement en organisatiecultuur. De rol van de mens versus instrumenten in risicomanagement.
- Hoe om te gaan met beleid dat je zelf niet in de hand hebt, maar wat sterk afhankelijk is van derden of externe factoren en meer praktijkvoorbeelden van hoe je beleidsdoelstellingen vangt in risicomanagement.
- Meer inzicht in samenvoegen van jeugdzorg en infrastructuur. Wat zijn de dingen die je van elkaar kan leren.
- Het komen tot een goed onderbouwde weerstandsvermogen en het gebruik van gekwantificeerde risico's daarbij.
- Koppeling risicomanagement aan beleidsdoelen.

Bijlage 1: Sheets bij 2.3 'Waarom risicomangement?'

Met ingang van begroting 2004 (BBV):

1. Een paragraaf weerstandsvermogen
2. Weerstandsvermogen: relatie tussen weerstandscapaciteit en risico's
3. In de paragraaf:
 - een inventarisatie van weerstandscapaciteit
 - een inventarisatie van de risico's
 - het beleid omtrent weerstandscapaciteit en risico's

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties




Van weerstandsvermogen tot risicomangement

Conferentie Risicomangement:
Draagvlak en verankering

Toegepast bij infrastructuur en jeugdzorg

William Segers/BZK
Rotterdam, 23 april 2008

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties



Ruimte en valkuilen


Ruimte:

- Geen voorschrift voor kwantificering risico's
- Beleid voor noodzakelijke geachte weerstandscapaciteit in relatie tot de risico's
- Systeem van risicomangement

Valkuilen:

- Risicomangement stopt bij de paragraaf weerstandsvermogen
- Risicomangement is een (periodiek?) product van externen
- Risicomangement is alleen iets financieels
- Risicomangement heeft geen draagvlak op de werkvloer
- Risicomangement heeft geen bestuurlijk draagvlak


Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties



Dynamisering van het risicomangement

- Risico van het niet of niet geheel realiseren van doelstellingen
- Niet binnen gestelde tijd
- Niet tegen geplande kosten
- Dus: financieel en niet-financieel
- Systeem van risico-eigenaren binnen de ambtelijke organisatie
- Bestuurlijk draagvlak
- Bestuurlijke keuzes beheersing belangrijkste risico's
- Geen risicovrees
- Periodieke contra-expertise

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties




Risicomangement & Krachtig bestuur

Krachtig Bestuur:

- Ondersteuning decentrale taakuitvoering
- Samen met gemeenten, provincies en samenwerkingsverbanden
- Op zoek naar goede voorbeelden
- Wat maakt samenwerkingsverbanden doelmatig en doeltreffend?
- Verbanden leggen, uittesten, kennis & scenario's
- Lessen voor verdere decentralisatie
- Beter zicht op risico's en betere beheersing van risico's > versterking taakuitvoering

Waar kan *Krachtig Bestuur* een rol spelen?

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties




Bijlage 2: Sheets bij 3.1 'Risicomanagement als sturingselement en koppeling aan beleidsdoelen'

Risicomanagement als sturingsinstrument

koppeling aan beleidsdoelen

Maarten Veltrop, gedeputeerde provincie Limburg

Provincie Limburg
Stadsplein 100, 6525 EA Maastricht



provincie limburg

Agenda

- Aanleiding
- Wat wil provincie Limburg bereiken?
- Oude en nieuwe situatie
- Aanpak voor de provincie Limburg
- Koppeling risico's aan beleidsdoelen

provincie limburg

Aanleiding

- Andere Provincie
- Nieuw coalitieakkoord
- Externe ontwikkelingen

provincie limburg

Wat wil provincie Limburg bereiken?

- Flexibel en dsadkrachtig insprijgen op veranderende omgeving
- Verbeteren interne beheersing
- Stimuleren risicobewustzijn

provincie limburg

Oude situatie risicomanagement

- Ontbreken provinciebreed risicomanagementbeleid
- Geen systematische koppeling risico's aan doelen
- Focus op financiële risico's (weerstandsvermogen)
- Controlwerkzaamheden versnipperd uitgevoerd

provincie limburg

Nieuwe situatie risicomanagement

- Provinciebreed risicomanagementbeleid
- Expliciete koppeling naar coalitie doelstellingen
- Uitbreiding naar niet-financiële risico's
- Verbeterslag weerstandsparagraaf
- Integrale aanpak van controlwerkzaamheden
- Risicoprofiel afdeling/programma/concern

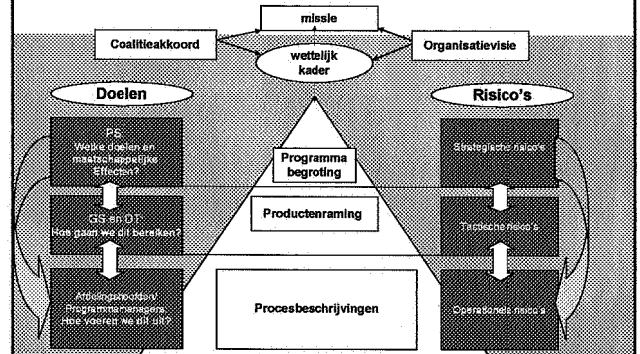
provincie limburg

Aanpak provincie Limburg

- Korte implementatieperiode
- Top down benadering
- Commitment belanghebbenden
- Aansluiten bij bestaande p&e cyclus
- Koppelen aan doelstellingen Programmabegroting 2008
- TOP 5 van risico's per afdeling/programma/concern
- Koppelen van operationele risico's aan strategische risico's

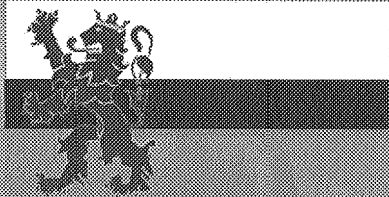
provincie limburg

Koppelen doelen aan risico's



provincie limburg

Vragen..



provincie limburg

Bijlage 3: Sheets bij 3.2 'Invoeren en inbedden van en creëren van draagvlak voor risicomangement binnen de organisatie'

Risicomangement bij de gemeente Enschede

21 april 2018
Presentatie Risicomangement
Gemeente Enschede

Inhoud presentatie

- Waar komen we vandaan
- Wat willen we bereiken
- Hoe hebben we dat gedaan
- Aandachtspunten

22 april 2018
Presentatie Risicomangement
Gemeente Enschede

Waar komen we vandaan (Geschiedenis)

- Vuurwerkkramp
- Onvolledig inzicht in risico's
 - Fysiek
 - Beleidsmatig (inhoudelijk en bedrijfsvoering)

23 april 2018
Presentatie Risicomangement
Gemeente Enschede

Impact vuurwerkkramp overwegingen bij fysieke risico's

- Opnieuw bezien procedures
- Handhaven procedures
- Met andere woorden: andere attitude (cultuur) gemeentelijke organisatie

24 april 2018
Presentatie Risicomangement
Gemeente Enschede

Succesvol terugkijkend

- Louterend gewerkt en
- verhoogde alertheid en daarmee
- succesvol geïmplementeerd binnen de gemeentelijke organisatie

25 april 2018
Presentatie Risicomangement
Gemeente Enschede

Vervolg

- Delen van de gemeentelijke organisatie zijn zelf verder gegaan met implementatie risicomangement
- Onvoldoende rol van concern
- Ontstaan lappendeken
 - Verschillende toepassingen (methodiek)
 - Rapportagestijlen verschillend
 - Etc.

26 april 2018
Presentatie Risicomangement
Gemeente Enschede

Hoe willen wij verder (wat willen wij bereiken)

- Meer inzicht op concerniveau onder andere vanuit de rol van algemeen directeur
- Meer beheersbaarheid van het proces
 - Meer aandacht voor thematiek van risicomanagement op concerniveau
 - Koppeling met planning en control cyclus
 - Structurele plaatsing financiële consequenties in relatie tot weerstandsvermogen
 - Uniformiteit in methodiek
 - Eenduidige rapportelijnen

13 sept 2007

Presentatie Risicomanagement



Hoe hebben wij dit gedaan

- Start voorjaar 2007
- Vanuit concern getrokken met duidelijke communicatielijnen (betrokkenheid) naar de diensten
- Kort proces; eerste fase afgerond via raadsbesluit oktober 2007

13 sept 2007

Presentatie Risicomanagement



Resultaat drieledig:

- Stroomlijning en verdere inbedding risicomanagement in planning en control cyclus en is daarmee op de managementagenda gezet
- Verhoging transparantie en beheersbaarheid
- Door koppeling met weerstandsvermogen een vrijval van 17 miljoen euro
 - Mogelijk door vanuit concern in plaats van dienstniveau te kijken
 - Door het toepassen van 1 rekenmethodiek

13 sept 2007

Presentatie Risicomanagement



Succesfactoren

- Duidelijk doel (stroomlijning en geld)
- Open communicatie met de diensten
- Collectief gedeeld gevoel
- Niet te voorzichtig gehandeld
- Kort proces (4 maanden)

13 sept 2007

Presentatie Risicomanagement



Aandachtspunten

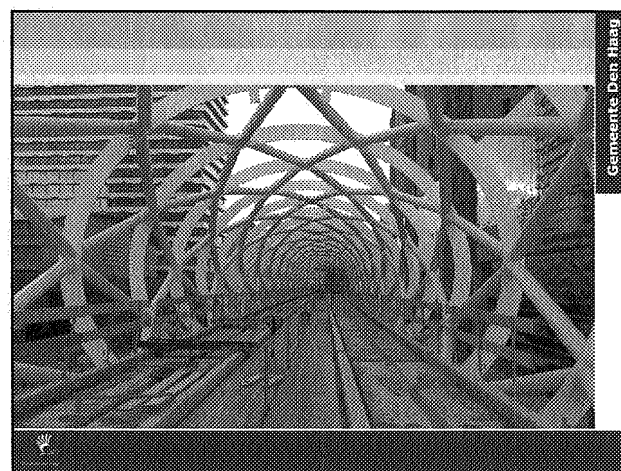
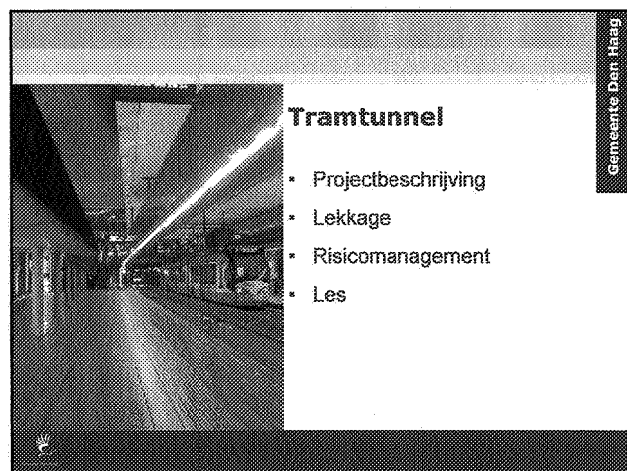
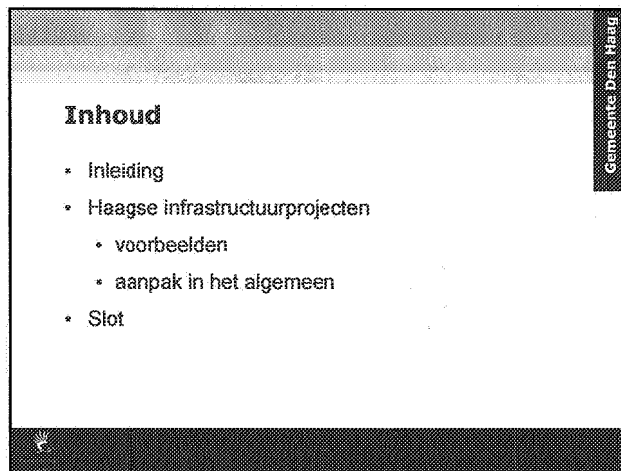
- Verdere uitwerking en doorstart in 2008
- Verdere stroomlijning toepassing verschillende methodieken
- Verdere uitwerking risico's
 - Aandacht voor **beteidsrisico's** (zonder direct financiële gevolgen bv. PR-risico wethouder)
 - Behoud van aandacht **fysische risico's** (ondergesneeuwd raken door financiële (bedrijfsvoerings)risico's)


13 sept 2007

Presentatie Risicomanagement



Bijlage 4: Sheets bij 3.3 'Bestuurlijk draagvlak: handvatten en voordelen risicomangement voor de bestuurder'

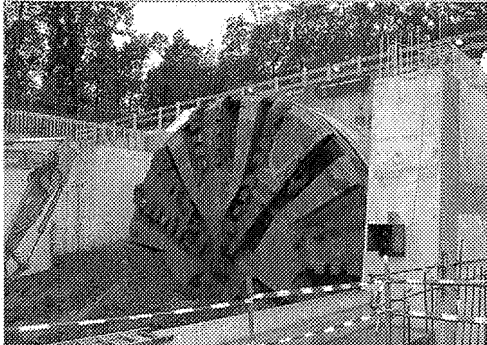




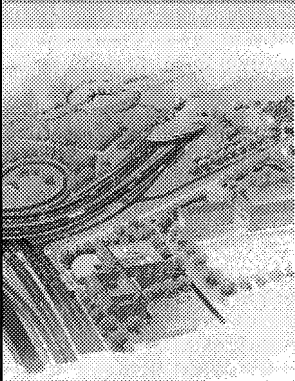
RandstadRail

- Projectbeschrijving
- Ontsporing
- Les

Gemeente Den Haag




Gemeente Den Haag



Hubertustunnel

- Projectbeschrijving
- Testprogramma

Gemeente Den Haag



Trekvlies tracé

- Complexiteit
- Projectbeschrijving

Gemeente Den Haag

Aanpak infrastructuurproject in Den Haag

- Projectorganisatie
- "Bouwdienst lagere overheden"
- "Board van nestors"
- Beheersing financiële risico's

Gemeente Den Haag

Slot

Ik heb erbij van jou gruze haren
Zij behoren je leven gheen.
Zij verschromen de sporen der jaren
Die een leven van werk en en plezier
Ik heb erbij van jou gruze haren
Van je impulsen van angst en pijn
Ik wil erbij van jou gruze haren
Altid een leven van trouwe te zijn

Voor die erva vade stappen met hun dieg doorpleegd alleen
Stroff mijn hart een gertwig doordie dat aldie tijd overstaan
Omdat kin 's harte leven zand lood die strengde knicht
Hadden die na gruze haren en een hie, en wif, en ziele

Ik heb erbij van jou gruze haren
Zij behoren je leven gheen.
Zij verschromen de sporen der jaren
Die een leven van werk en en plezier
Ik heb erbij van jou gruze haren
Van je impulsen van angst en pijn
Ik wil erbij van jou gruze haren
Altid een leven van trouwe te zijn



Gemeente Den Haag

Bijlage 5: Sheets bij 3.4 'Inbedden risicomangement bij kleine gemeenten'

HRO

Kenniskring Business Development Risk Management

KENNISKRING BUSINESS DEVELOPMENT
1000-1000-0000

Project Midden Delfland

- Kleine Gemeente:
 - 18.000 inwoners - 49,38 km²
 - Plattelandsgemeente - 3 kernen
 - Alg.Dekk. 13,1 Mln, Alg.Res 1,6 Mln
- Hadden al wat gedaan aan de risicoparagraaf voor 2006
- Verzoek kwam van Hfd Financiën

KENNISKRING BUSINESS DEVELOPMENT
1000-1000-0000

Organisatie Project RM

- Betrokkenheid van B&W (risicobeleid)
- Nemen verantwoordelijkheid (Mgmt)
- Raamwerk en methode (Kenniskring ERM)
- Stuurgroep:
 - Bestuur (voorzitter) - Weth. Financiën
 - Bestuur – Gem. Secretaris
 - Intern Adviseur – Controller
 - Extern Adviseur – Lector HRO
 - Intern Projectleider - Hfd Fin. en PZ
 - Extern Projectleider – Docent HRO
- Werkgroep:
 - Controller, Docent HRO, studenten

2

KENNISKRING INTERNATIONALE BUSINESS
1000-1000-0000

Planning

- Initiatie project (afspraken, organisatie, desk research, aftrap) - FEB
- Interviews en vragenlijsten (ruwe risicolijst)- MRT/APR
- Evaluatie sessie (kern risicolijst met kwantificering) - MEI
- Eindafstemming (maatregelen, weerstandsvermogen, eindrapport) JUN
- Doorlooptijd ca. 5 mnd (feb t/m jun)

3

KENNISKRING INTERNATIONALE BUSINESS
1000-1000-0000

Vereisten Riscomanagement

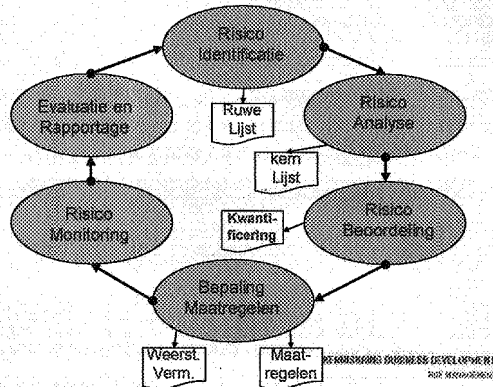
- Betrokkenheid van het bestuur (risicobeleid)
- Nemen verantwoordelijkheid (cultuur)
- Een raamwerk (principes)
- Een methode (aanpak)
- Een interne projectleider (trekker)

KENNISKRING BUSINESS DEVELOPMENT
1000-1000-0000

Riscomanagement Cyclus

KENNISKRING BUSINESS DEVELOPMENT
1000-1000-0000

Risicomanagement Cyclus

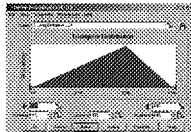


Stappen

- Desk Research (Informatie, uitwerking project, afspraken)
- Interviews en vragenlijsten (ruwe risicolijst)
- Evaluatie sessie (kern risicolijst met kwantificering)
- Eindafstemming (maatregelen, weerstandsvermogen, eindrapport)
- Doorlooptijd ca. 5 mnd

Inzet middelen

- Vragenlijsten
- Interviews
- Stemkastjes
- Risico analyse
- Risico simulatie



Begroting Midden Delfland

- Risicoparagraaf nog globaal
 - Risico analyse bestaat opsomming van aantal risico's zonder kwantitatieve onderbouwing
 - In 2006 project risicomanagement
- Weerstandscapaciteit 1,7 Mln
 - Vrije algemene reserve 1,6 Mln
 - Post begroting Onvoorzien 0,1 Mln
 - Onbenutte belastingcapacit. 0,0 Mln
- Eigen inschatting dat dit voldoende is

Risico's uit risicoparagraaf 2006

- **Financiële Risico's** (Rente, Milieu, Planschades, Alg. uitkering gemeentefonds, Garanties, Openeinde regelingen, Gemeenschappelijke regelingen, Dividenden, Riolering buitengebied)
- **Schaderisico's** (Claims, Vandalisme)
- **Strategische risico's** (Grondexploitatie, SOGW, Beperking belastinggebied, Wet WMO)
- **Operationele Risico's** (Europese wetgeving, bedrijfsvoering)

Lijst Risico's

- Is deze volledig?
- Zijn de prioriteiten goed aangegeven?
- Hoe moet de weging risico's?
- Zijn er verbanden tussen risico's?
- Is lijst voldoende basis voor evaluatie?
- Wat betekent dit voor het weerstandsvermogen?

Weerstandsvermogen

BBV art 11: Weerstandsvermogen is relatie:

- Weerstandscapaciteit
- Netto Risico's

Wat zijn risico's voor weerstandsverm.?

- Niet regulier (zitten in begroting)
- Niet voorzienbaar (zitten in voorzieningen)
- Materieel (serieuze bedreiging)

12

KENNISKRING INTERNATIONAL BUSINESS
RISICO MANAGEMENT

Definitie Risico's

- Risico's volgen uit doelstellingen
- Risico bestaat uit gebeurtenis, oorzaak en gevolg
- Risico heeft betrekking op bepaalde periode (1 jr, 4 jr)
- Relevant in het kader van BBV

KENNISKRING INTERNATIONAL BUSINESS
RISICO MANAGEMENT

Risico categoriën

- Externe (omgeving, conjunctuur, rijksoverheid)
- Strategische (politiek, ambitie)
- Operationele (organisatie, processen, ICT, veiligheid)
- Financiële (rente, inflatie, kredieten, liquiditeit)

KENNISKRING INTERNATIONAL BUSINESS
RISICO MANAGEMENT

Risico categoriën MD

- Externe – van buiten, niet beïnvloedbaar (Beperking belastinggebied, Wet WMO, Europese wetgeving)
- Strategische – eigen beleid, B&W (Openeinde regelingen, Gemeenschappelijke regelingen, Riolering buitengebied)
- Operationele – eigen taken, Mgnt (Milieu, Planschades, Claims, Vandalisme, bedrijfsvoering, Grondexploitatie, SOOV)
- Financiële – geldbeheer, Afd. Fin. (Rente, Alg. uitkering gemeentefonds, Garanties, Dividenden)

15

KENNISKRING INTERNATIONAL BUSINESS
RISICO MANAGEMENT

Voorbeeld Grondexploitatie 1/2

- Doel : Gemeente wil woningbouwprojecten
 - Grondaankoop
 - Bouwrijp maken
 - Woningen bouwen
- Risico : Bodemvervuiling
- Periode: Begrotingsjaar
- Gebeurtenis: Ontdekking vervuiling (kans geschat 30%)
- Gevolg: Saneringskosten (tussen de 1 en 2 mln, geschat 1,2)

16

KENNISKRING INTERNATIONAL BUSINESS
RISICO MANAGEMENT

Voorbeeld Grondexploitatie 2/2

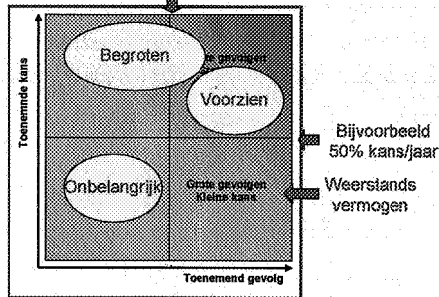
- Maatregelen :
 - uitbesteden projectontwikkeling
 - grondonderzoek
- Besluit maatregel: zelf ontwikkelen, wel goed onderzoek
- (Rest)Risico :
 - Toch ontdekking vervuiling (kans geschat 10%)
 - Saneringskosten (tussen de 1 en 2 mln, geschat 1,2)
- Meenemen in simulatie model als onderdeel weerstandsvermogen

17

KENNISKRING INTERNATIONAL BUSINESS
RISICO MANAGEMENT

Kans – gevolg diagram

Bijvoorbeeld 1% vd Algemene Reserve
€ 16.000



KENNISKRING BUSINESS DEVELOPMENT
2004-04-06-000000

Weerstandsvermogen

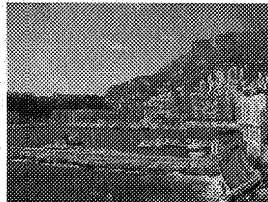
- Niet alle risico's leiden tegelijkertijd tot gebeurtenissen
- Soms zijn er verbanden tussen risico's (correlatie)
- Hoeveel weerstandscapaciteit is redelijkerwijze nodig voor een bepaalde periode?
- Uitproberen door alle mogelijkheden door te rekenen

19

KENNISKRING INTERNATIONAL BUSINESS
RISICO MANAGEMENT

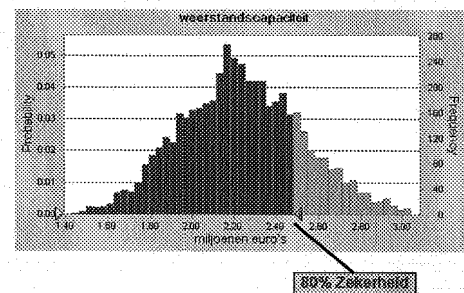
Monte Carlo Simulatie

- Analyse door imitatie werkelijkheid
- Als probleem te complex voor andere methoden
- Door het generen van willekeurige getallen voor onzekere variabelen
- Gebaseerd op kansen (casino's)



KENNISKRING BUSINESS DEVELOPMENT
2004-04-06-000000

Simulatie Periode 4 jr



KENNISKRING BUSINESS DEVELOPMENT
2004-04-06-000000

Do & don'ts ERM

- Zorg voor een goede introductie
 - ERM komt alleen tot zijn recht als medewerkers nut en noodzaak begrijpen en echt betrokken zijn
- Zorg voor een interne promotor op voldoende hoog niveau
 - ERM is een proces van en door de organisatie zelf, een interne "trekker" die de organisatiecultuur kent is belangrijk
- Definieer een passend raamwerk
 - Begrippen, definities aanpak moeten specifiek zijn en passen bij de organisatie en haar situatie
- Concentreer aanvankelijk op het leerproces en niet de uitkomsten van het proces
 - ERM is er voor de langere termijn, "quick wins" kunnen contraproductief zijn
- Probeer zo veel mogelijk te kwantificeren
 - Onderbouwing door berekening bevordert acceptatie. Hoe lastig ook, kwantificering geeft inzicht en scherpheid
- Pas het in binnen de bestaande stuur- en controle systemen
 - ERM is onderdeel managementsysteem en niet iets apart, aansluiting op PI & Control cyclus cq. Kwaliteitsystemen is essentieel


22

KENNISKRING INTERNATIONAL BUSINESS
RISICO MANAGEMENT

EINDE

KENNISKRING INTERNATIONAL BUSINESS
RISICO MANAGEMENT

Bijlage 6: Sheets bij 4.2 'Risicomanagement bij grote infrastructuurprojecten'



Risicomanagement bij infrastructuurprojecten

Dr Erik Mischgofsky, hoofd Corporate Research
Deltares (Unit Geo-Engineering)

Conferentie Risicomanagemnt
Rotterdam 23 april 2008

Deltares: kennisinstituut
focus op deltavraagstukken
gericht op technologische doorbraken en innovaties

Na kabinetsbesluit: fusie op 1-1-2008 van
GeoDelft, Waterloopkundig Laboratorium,
TNO-Grondwater en RWS Research

Telt ca 800 medewerkers in Delft en Utrecht

Enabling Delta Life

Deltares

Maar wie bent u?


Civiltechnicus, werktuigbouwkundige ...
Planoloog, bouwkundige, verkeerskundige ...
Bestuurder, raadslid, bestuurskundige ...
Jurist, econoom, financieel deskundige ...

Hebt u persoonlijk te maken met bouwprojecten?

Gaat daar wel een iets fout of heel anders dan gepland?

Heten het dan "onvoorziene omstandigheden"?

Deltares



1. U wilt geen crises


Deltares

De ondergrond als crisis



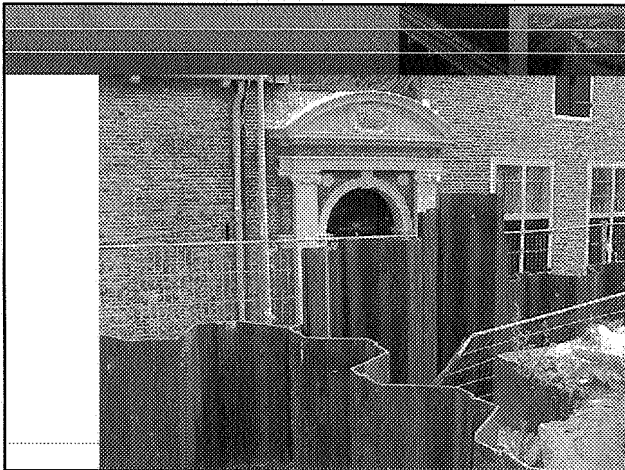
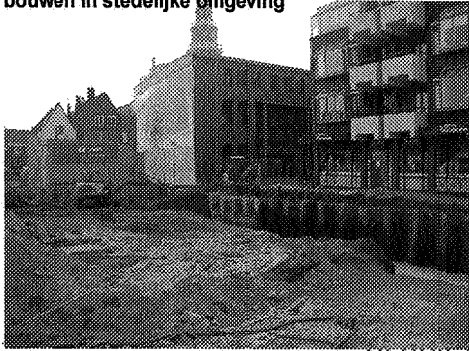
Deltares

Betuwe Rail//A15: crisis of beheerst risico?



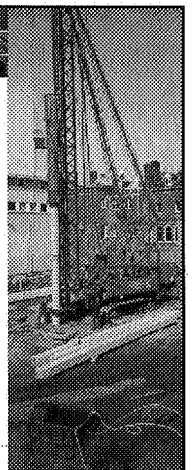
Deltares

Risico's bij bouwen in stedelijke omgeving



Schade rond bouwputten:

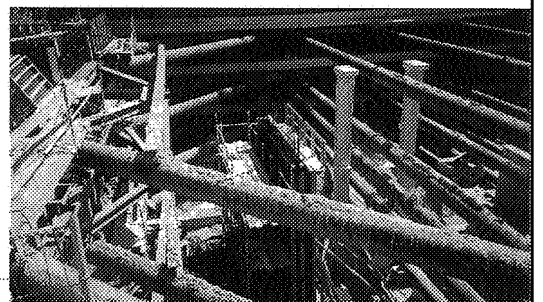
**Heien zorgt voor
15% van de schades**



**Schade rond bouwputten:
vervorming door ontgravingen
zorgt voor 17% van de schades**



**Schade rond bouwputten:
ondeskundige verwijdering van stempels:
zorgt voor 16% van de schades**



Faalkosten bouwputten	Oorzaak falen
Kelder/kantoor	Waterbezaar tgv afw. bodem opb.
Parkeergarage NH	Schade door verdichting
Parkeergarage ZH 1	Uit het slot lopen
Parkeergarage Ov	Bezwijken trekpalen
Parkeergarage NBr	Verzakking t.g.v. los gepakt zand
Parkeerkelder ZH 2	Verzakking slechte hoekoplossing
Metro R'dam	Jetgrout wand bezwijkt
Tramtunnel	Jetgrout boog, bezwijkt
Leidingentunnel	Jetgrout blok, bezwijkt
Museum	Jetgrout wand niet dicht
Bouwput ZH 1	Schade belending
Bouwput Brabant (1,2 diep)	Instorten belending
Bouwput ZH 2	Bezwijken damwand
Bouwput ZH 3	Gescheurde palen door zwel

Faalkosten bouwputten	Geotechnische onzekerheden
Kelder/kantoor	Onzekerheid bodem opbouw
Parkeergarage NH	Onzekerheid trillingen; verdichten
Parkeergarage ZH 1	Buiten ervaringgebied
Parkeergarage Ov	Onjuist ontwerp trekpaal
Parkeergarage NBr	Onzekerheid trillingen; verdichten
Parkeerkelder ZH 2	Onjuist ontwerp bouwputhoek
Metro R'dam	Onzekerheid grouten
Tramtunnel	Onzekerheid grouten
Leidingentunnel	Onzekerheid grouten
Museum	Onjuist ontwerp
Bouwput ZH 1	Onjuiste beoordeling belending
Bouwput Brabant (1,2 diep)	Onjuiste beoordeling belending
Bouwput ZH 2	Onzekerheid bodem opbouw
Bouwput ZH 3	Onjuist ontwerp paalwepening

Faalkosten bouwputten	Procesfouten
Kelder/kantoor	Geen risico analyse
Parkeergarage NH	Geen duidelijke randvoorwaarden
Parkeergarage ZH 1	Onvoldoende bewezen techniek
Parkeergarage Ov	Ontwerp te laag in keten
Parkeergarage NBr	Geen duidelijke randvoorwaarden
Parkeerkelder ZH 2	Ontwerp te laag in keten
Metro R'dam	Geen risico analyse
Tramtunnel	Geen risico analyse
Leidingentunnel	DC-contract
Museum	Geen risico analyse
Bouwput ZH 1	Fout in ontwerp
Bouwput Brabant (1,2 diep)	Fout in ontwerp
Bouwput ZH 2	Geen risico analyse
Bouwput ZH 3	Fout in ontwerp

Problemen in de sector

PROJECT (NAAM)	PROJECTDUUR (Jr)	PROJECTKOSTEN (Euro)
- Ramspol	+ 80%	-
- Tramtunnel Den Haag	+ 100%	+ 90%
- Nieuwe waterweg	+ 50%	+ 40%
- Betuweroute	-	+ 65%
- Amsterdam - Utrecht	+ 65%	+ 25%

Dit leert ons:

- beheersen projecten in de bouw is problematisch (FEIT)
- waarom wordt hier niets aan gedaan (VERBAZING)
- waarom vinden deze overschrijdingen plaats en wat zijn de oorzaken ervan (VRAGEN)

Deltares

De rol van de ondergrond

Naar schatting 50 % van de faalkosten wordt direct/indirect bepaald door de ondergrond

Nodig: beheersing van de ondergrond

- reductie van faalkosten, schades en omgevingsinvloeden
- beheersing doorlooptijd
- economische optimalisatie
- transparantie bouwproces

Het goede nieuws:

- daar zijn voldoende tools en specialisten voor

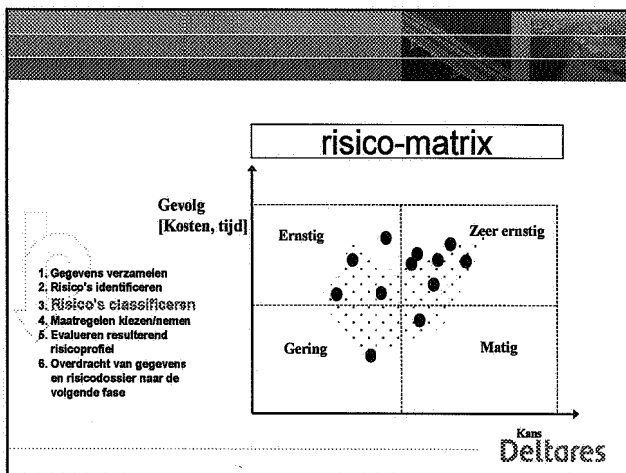
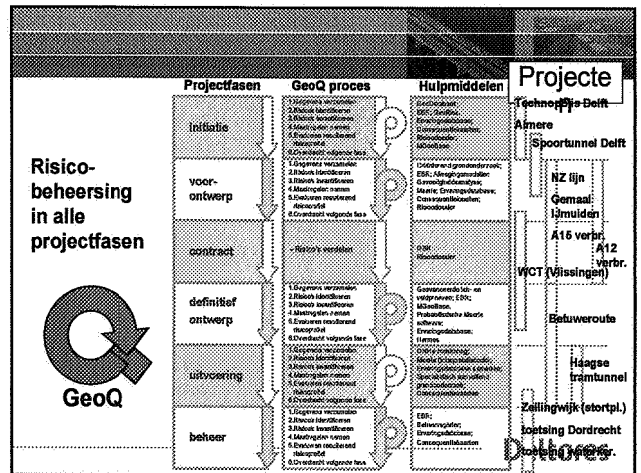
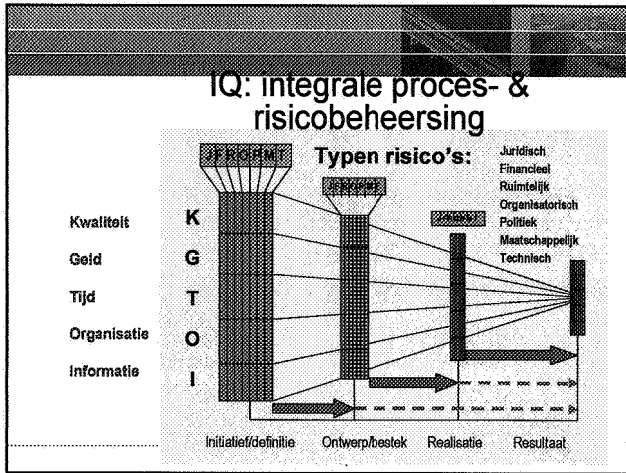
Deltares

Maar hoe lost u dit op als het fout gaat, of heel anders dan gepland?

- * Noemen uw collega's het dan "onvoorziene omstandigheden"?
- * Geloof u dit?
- * Haalt u er dan externe deskundigen bij?

Wat had u kunnen doen?

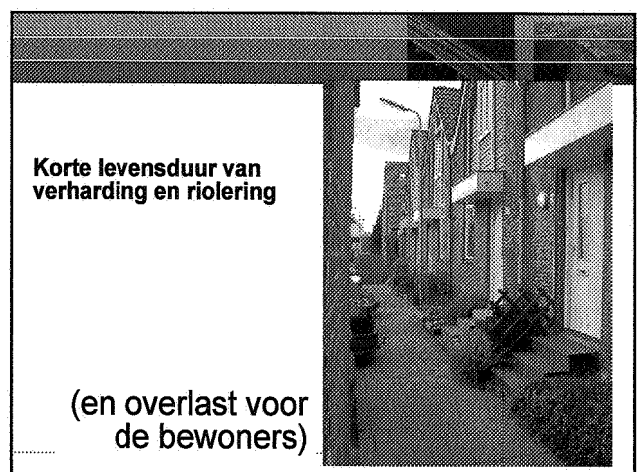
Deltares



Veel voorkomende problemen met ontwikkeling van wijken op slappe bodem

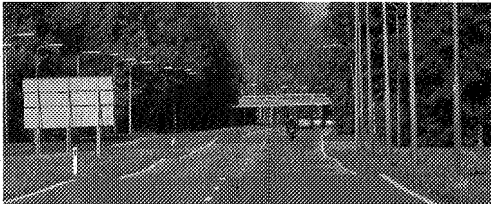
Aanleg	Lange bouwtijden Hoge aanlegkosten Problemen met uitvoering
Beheer	Korte levensduur verharding Korte levensduur riolering Wateroverlast Overlast voor bewoners

Deltares



Korte levensduur en hoge onderhoudskosten wegen

(en onveilige situaties voor de bewoners)



Deltares

Laat vooraf een GeoCheck doen:

- Om aanlegkosten en aanlegduur te beperken
- Om onderhoudskosten te minimaliseren
- Om overlast voor de bewoners of gebruikers in latere fases te beperken

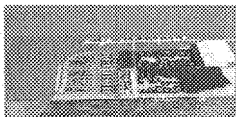
Hogere kosten bij bouwen op slappe grond:

Grondtype	Infrastructuur	Riolering
Zand	100 %	100 %
Leem	138 %	117 %
Klei	200 %	137 %
Veen	238 %	300 %
Veen>12 m	325 %	467 %

Product
Almere Pampus
Delt Technopolis

Deltares

Case Almere Pampus:
800 ha geplande woonwijk
3 bestaande stedelijke ontwerpen

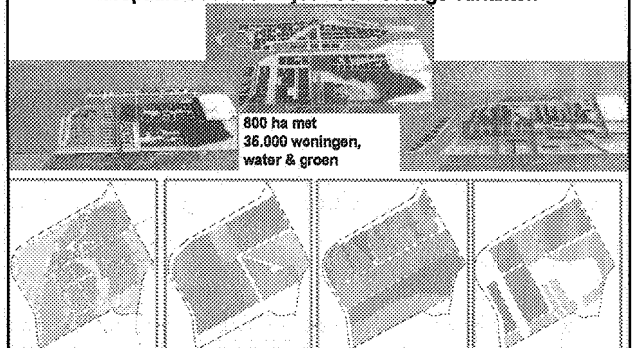


Product
Almere Pampus
Delt Technopolis

Deltares

Mogelijke besparing voor gemeente Almere

Nieuwe variant (linksonder) gebaseerd op zettingskaart
bespaart € 65-300 miljoen t.o.v overige varianten



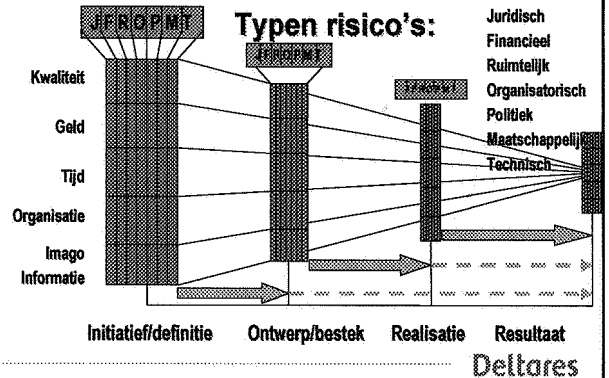
800 ha met
36.000 woningen,
water & groen

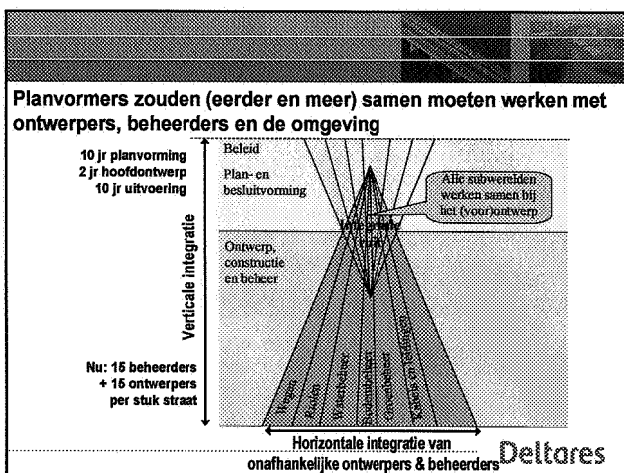
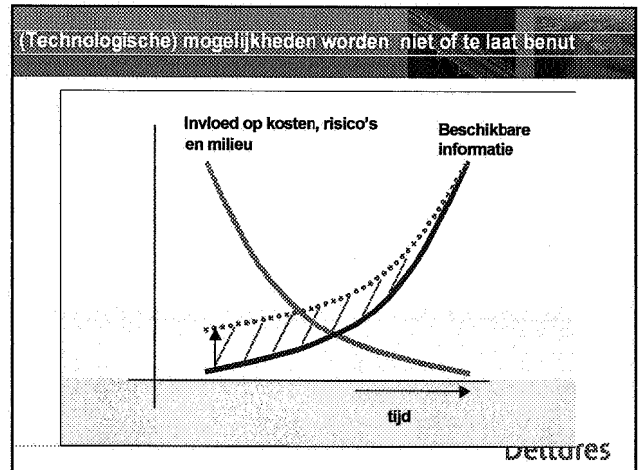
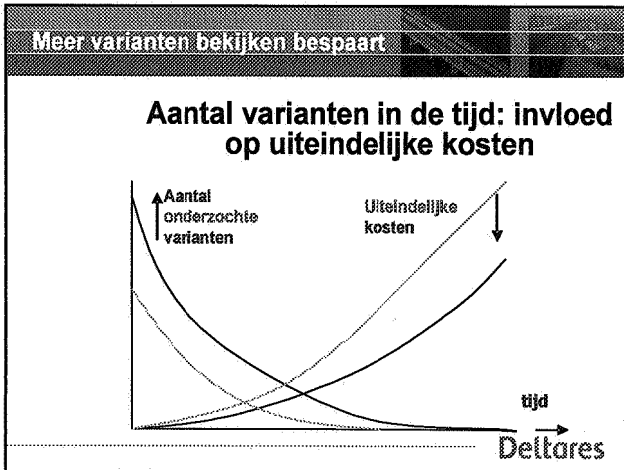
Integrale risicobeheersing

Andere veel voorkomende ontwikkelproblemen:

- Realisatiekosten worden onderschat
- Andere partijen dwingen tot (kostbare) wijzigingen in het plan
- Economie (en daarmee gronduitgifte) stagneert
-

Deltares





Scenariodossier - Definities

Scenario's 1, 2, 3, etc.:

- hetgeen buiten je invloedssfeer ligt en dus
- vooral door externe factoren bepaald wordt: de maatschappij

Variant A, B, C, D, etc. (inrichtings- en uitvoeringsvariant):

- hetgeen binnen je invloedssfeer ligt
- waar je dus zelf voor kan kiezen: de eigen wensen

Vaste randvoorwaarden:

de fysieke kenmerken van het gebied bepalen kosten en risico's:

- bodemopbouw
- waterhuishouding
- bestaande gebouwen, etc.

Deltares

Scenariodossier – bepalen varianten

Uit waarschijnlijke scenario's volgen keuzes voor gewenste varianten:

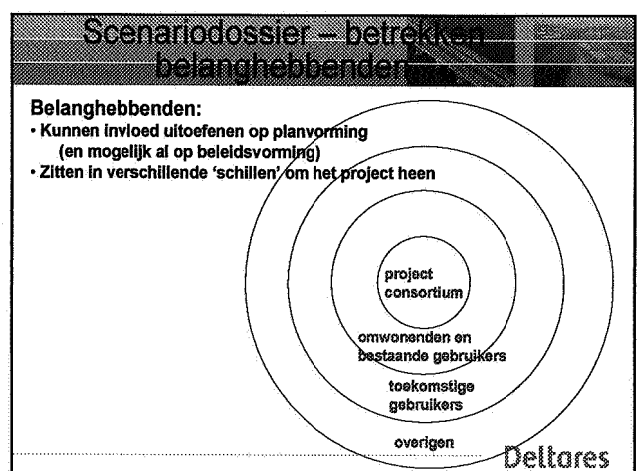
- Inrichtingsvarianten (wat komt waar?)
- Uitvoeringsvarianten (hoe, wanneer wordt dit gerealiseerd?)

Fysieke kenmerken van gebied bepalen kosten en risico's varianten:

- Bodemopbouw
- Waterhuishouding
- Bestaande gebouwen etc

Hiermee kunnen voorkeursvarianten (A, B, C, D, etc.) worden bepaald voor de meest waarschijnlijke scenario's

Deltares



Scenariodossier – no-regret (robuuste) varianten

De vraag is of er varianten zijn die 'bestand' zijn tegen verschillende scenario's: robuuste varianten

Daarnaast zien we optimale varianten:

Liefst: robuust en optimaal

Robuuste varianten ontstaan door binnen een variant wijzigingen mogelijk te maken door:

- andere ontwikkelingsvolgorde in tijd
- andere indeling of functie per plaats
- andere technische oplossingen

Deltares

Beslaande tools voor de beheersing van risico's

Onder meer:

EBR (Electronic Board Room),

GIDS (GIS-based ICT-systeem gemeente Delft),

MGeobase (kwantitatief ondergrondmodel),

3D-ondergrondmodel (visualisatie randvoorwaarden),

4D-plan- en bouwmonitor (visualisatie risico's),

GeoQ (risicobeheersing voor de ondergrond),

BBN ontwikkellocaties (afwegingsmodel optimalisatie)

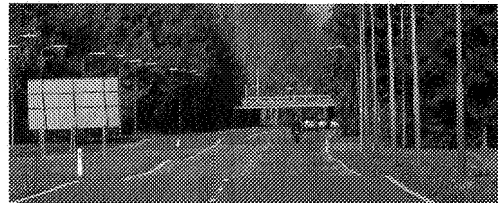
Deltares

Conclusies

- * Laat planvormers zo vroeg en zo breed mogelijk communiceren met **externe partijen**
- * Bekijk zo veel mogelijk **varianten**
- * Huur zo vroeg mogelijk **externe deskundigen** in
- * Laat aan het **begin** van de initiatief fase een globale zettingskaart en (grond)waterbeheersplan maken
- * Vraag een **second opinion** van onafhankelijke externe specialisten op telkens voordat een fase wordt afgesloten: voor het einde van de planfase, (voor)ontwerpfase en voor het begin van de contractfase

Deltares

Minder kosten en ongemak voor burger en gemeente wordt bepaald door de wil van de bestuurders om de eigen & externe kennis doelgericht te mobiliseren



Deltares

Bijlage 7: Sheets bij 4.3 'Risicomanagement bij de Noord/Zuidlijn Amsterdam 1'

Noord/Zuidlijn

PRC

**Risicomanagement bij de Noord/Zuidlijn Amsterdam
Verantwoording of Sturing?**

Conferentie Risicomanagement 23 april 2008

1

Noord/Zuidlijn

PRC

Inhoud presentatie

- De Noord/Zuidlijn
- Principes van risicomanagement
- Verankering van risicomanagement
- Risicoprofiel van de Noord/Zuidlijn
- Succesfactoren


2

Noord/Zuidlijn

PRC

De Noord/Zuidlijn

- 9 km nieuwe metrolijn
- 6 km ondergronds
- waarvan 2x ca. 4 km geboord
- 8 stations
- Kosten: €1,9 miljard
- Exploitatie: medio 2013
- 4.000 telefoontjes in 2006



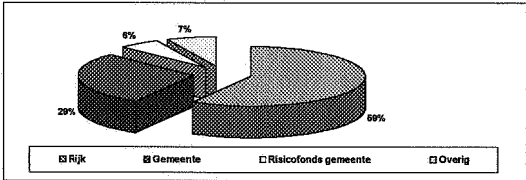
3

Noord/Zuidlijn

PRC

Financiële bijdragen

Totale projectkosten = 1,9 miljard



Contributor	Percentage
Rijk	29%
Gemeente	6%
Risicofonds gemeente	7%
Overig	58%

4

Noord/Zuidlijn

PRC

Noord/Zuidlijn in de tijd

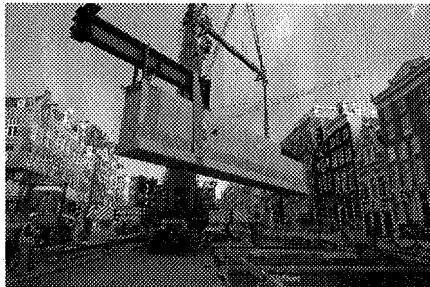
- 1978 - Besluit gemeente Amsterdam: geen verdere uitbreiding metronet als gevolg van grote maatschappelijke weerstand tijdens aanleg Oostlijn.
- 1989 - Opdracht 1ste studie Noord/Zuidlijn
- 1997 - Referendum Noord/Zuidlijn
- 2000 - Eerste aanbesteding
- 2001 - Tweede aanbesteding
- 2002 - Definitief go-besluit
- 2003 - Start bouwwerkzaamheden Noord/Zuidlijn
- medio 2013 - Start Exploitatie Noord/Zuidlijn

5



Noord/Zuidlijn

PRC

Principes





6

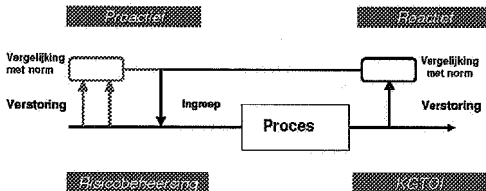
Het begrip Risicomanagement

- Bewust zijn van en zonodig navolgbaar beheersen van risico's en onzekerheden gedurende de gehele project "levensloop" met als doel de kans op succesvolle realisatie van de projectdoelstellingen te verhogen;
- Transparantie over risico's en beheersing daarvan vooraf en verantwoording daarover achteraf.



7

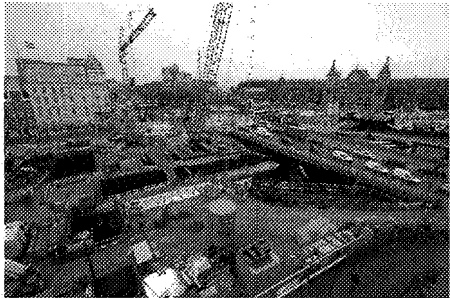
Relatie met Projectmatig werken



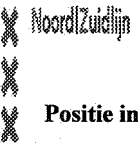

8

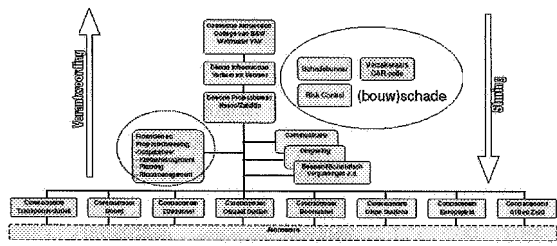
Verankering





9

Positie in de projectorganisatie





10

Rolverdeling binnen Projectorganisatie

- managen van risico's op projectniveau is een primaire verantwoordelijkheid van de projectdirectie;
- alle contractmanagers leggen verantwoording af aangaande het managen van risico's per contract; inventariseren, kwantificeren en beheersen van risico's per contract is de verantwoordelijkheid van de contractmanagers;
- het uitvoeren van simulaties, risicoanalyses en rapportages op projectniveau ten aanzien van de risico's is de taak van de risicomanager; adviseren van directie en contractmanagers ten aanzien van risico's en beheersing daarvan is de taak van risicomanager;
- alle projectteamleden hebben de verantwoordelijkheid om van hun eigen expertise risico's te signaleren.

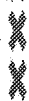
11

Gebruik van middelen

- Risicoregister per contract en directie;
- Software voor (Monte Carlo-) simulaties van financiële en planningsrisico's t.b.v. probabilistische prognoses;
- Risicodatabase voor eenduidigheid en traceerbaarheid.

12



Het Risicoprofiel



13



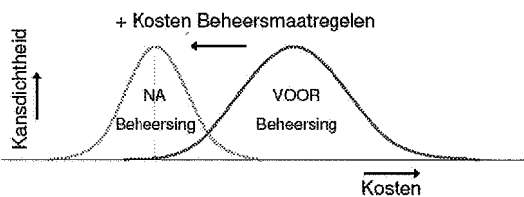
Bepaling Risicoprofiel

- Risicoprofiel van de projectplanning;
- Risicoprofiel van de projectprognose Bouwkosten €;
- Onderscheid in Beïnvloedbare en Niet Beïnvloedbare risico's
- Beïnvloedbare risico's kennen:
 - Een verwachtingswaarde VOOR Beheersing
 - Een verwachtingswaarde NA Beheersing
- Kosten Beheersmaatregelen
- Risico's uitzetten in de tijd:
 - Risico's die tot 2011 kunnen optreden
 - Risico's die vanaf 2011 kunnen optreden

14



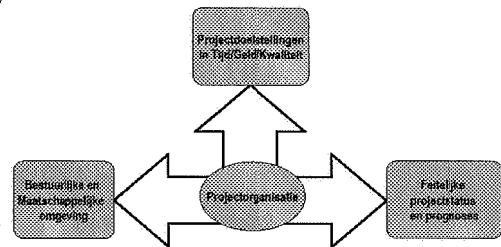
Risicoprofiel Beïnvloedbare Risico's



15



Management van verwachtingen



16



Succesfactoren Risicomanagement

- Vraag gestuurd vanuit opdrachtgever, projectdirectie en/of contractmanagers;
- Timing (beslissingondersteunend);
- Transparante en praktische analysemethodiek;
- Aansluiting bij bestaande structuren en werkwijzen;
- Eenduidige definities en TVB m.b.t. risicomanagement;
- Zorg voor continuïteit zodat de risicomanagementcyclus kan worden voltooid.

17

Bijlage 8: Sheets bij 4.3 'Risicomanagement bij de Noord/Zuidlijn Amsterdam 2'

CUR
BOUW & INFRA

Bouwen met kennis

Bestuurlijk

- **Aanbesteding rond de Bouwenquete,**
Emoties- Keuze: Onderhandelen of Hieraanbesteden
De hele grote bouwers deden in de 2^{de} ronde nauwelijks meer mee
Technische Bouwriscico's bleven grotendeels bij opdrachtgever
- **Deelraden en technische diensten**
Spreiding van kennis over een aantal technische diensten
(Te) grote bestuurlijke afhankelijkheid van externen
Veel latere programmatische wensen / wijzigingen > 10 %
Deelraden later echter ook filter op omgevingsproblemen
- **Ramingen**
Door technische complexiteit onvolledige raming bij de start
Bij start risicofonds van circa 5 %, laag !
Zeer lange duur van het gehele project : 20 jaar !
Indexering bijna exponentieel effect > 20% bij oplevering

CUR
BOUW & INFRA

Bouwen met kennis

Projectmanagement

- **Veel personele wisselingen aan de top, in 20 Jaar !**
5 jaar is het minimum voor een topfunctie
- **Dubbele projectmanagement laag**
Bouw- en Constructionmanagers, in 2007 gecorrigeerd
- **Ingenieurs zijn helaas niet allen managers**
Splits verantwoordelijkheid Management en Engineering
Technieken dreigen belang relatie – en omgevingsmanagement te onderschatten

CUR
BOUW & INFRA

Bouwen met kennis

Procesbeheersing

- **Projecten van 20 jaar in een stedelijk gebied veranderen volledig in de loop der tijd en creëren een eigen onvoorzienbaar momentum en eigen specifieke problemen**
- **De stedelijke omgeving heeft onvoorspelbare , politieke, maatschappelijke, milieutechnische en verkeerskundige invloeden**
- **Steeds zwaardere eisen omgeving :**
geluidshinder, lucht en straatvervuiling, dagwerkuren, verkeersobstructies, overlast
- **Een project ontwikkelen doe je in volledige democratie**
- **Een project bouwen vraagt grote procesdiscipline, zeer intensief omgevingsmanagement, duidelijke mandatering en verantwoordelijkheden in de lijnfuncties**

CUR
BOUW & INFRA

Bouwen met kennis

Technische Risico's / Kosten !

- **Schaalvergroting in de ondergrond**
Veel complexe grondmechanische technieken :
verticaal boren, horizontaal boren, obstakels voorboren, groot stempiramen, diepwanden, overdrukongraving, caissons, vries technieken
Alles State of the Art techniek,
Alle technieken beproeft, bekend, maar groter in samenhang elkaar onderling beïnvloedend
Dus exponentieel toenemend financieel risico
- **Zeer intensief monitoren boorproces, voorafgaande stabilisatie**
- **Veiligheidsfactoren op bouwputten / zettingen > 3 ! Kosten !**
- **Zeer hoge tunnel veiligheidseisen, veranderende wetgeving !**
- **Stations van 200 maal 20 meter, maal 10 verdiepingen diep bouwen is zeer complex !**
- **Archeologische procedures geïncorporeerd**

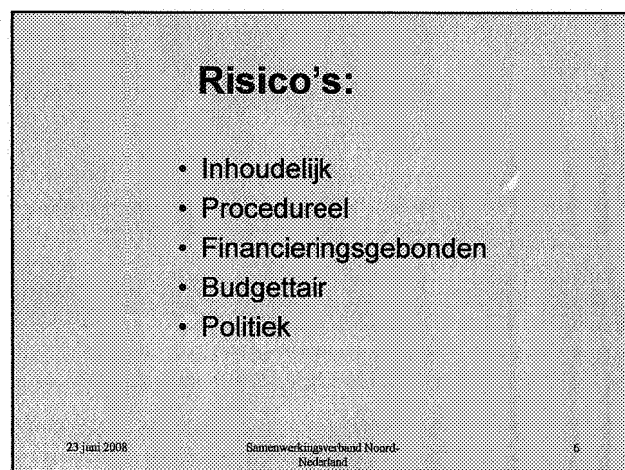
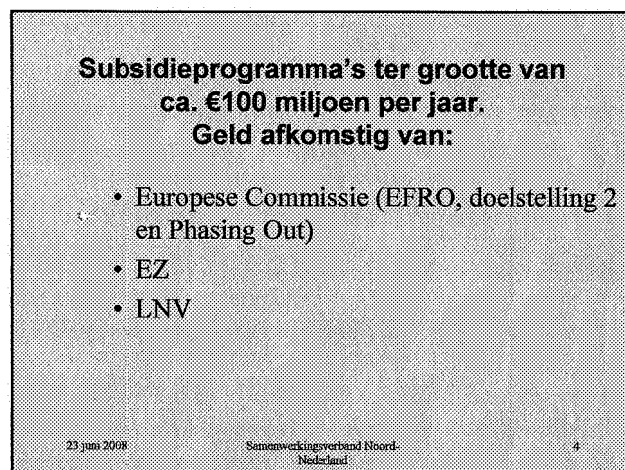
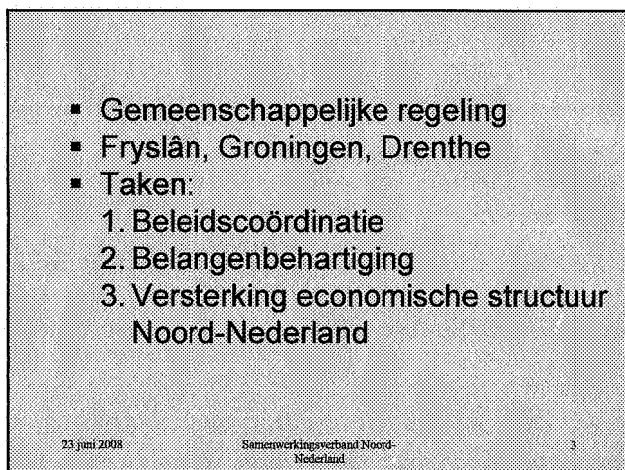
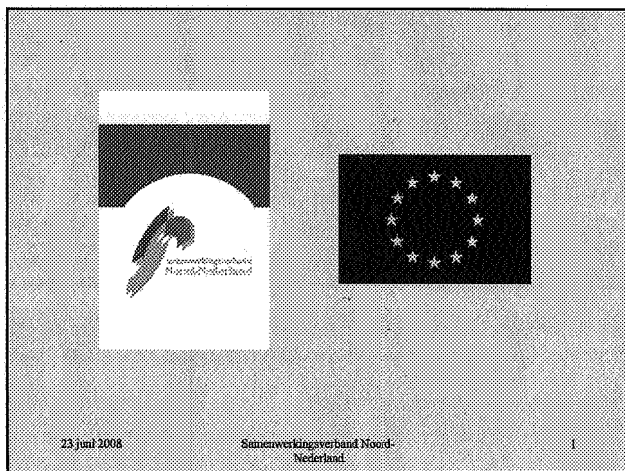
CUR
BOUW & INFRA

Bouwen met kennis

Slotopmerkingen

- **Maatschappelijke- en omgeving aspecten zoals, hinder, verstoringen, vervuiling, krijgen extreem veel aandacht**
Zware druk op de eisen . Dat kost veel geld !
Meer dan voorzien !
Meer dan technische problemen oplossen !
- **Technisch gezien : Verreweg het meest complexe project van Nederland**
- **Buiten de indexeringskosten zullen de kostenstijgingen toch wel in lijn blijven met die van andere complexe nationale en international infra-projecten**

Bijlage 9: Sheets bij 4.4 'Risicomangement bij het Samenwerkingsverband Noord-Nederland (SNN)'



Het SNN kent geen afzonderlijk risicomanagement want:

- AO: processen stap voor stap uitgewerkt
- Geen geloof in risicomanagement als afzonderlijke discipline
- Managementletter
- Lerende organisatie
- Wij financieren risico's

23 juni 2008

Samenwerkingsverband Noord-Nederland

7

Vijf stellingen:

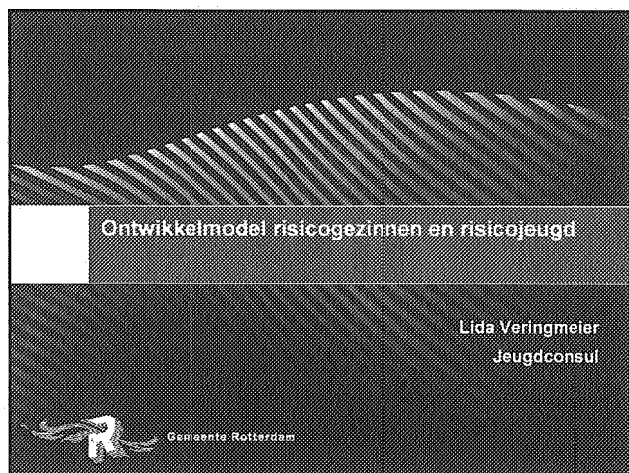
- Met heldere instructies bij de start van een programma dek je risico's af
- Het centraal stellen van risico's is de dood in de pot voor effectief subsidiebeleid
- Een risicovoorziening is noodzakelijk omdat fouten maken onvermijdelijk is
- Hoe meer accountantscontroles hoe minder risico
- Geformaliseerd risicomanagement schakelt de hersens uit

23 juni 2008

Samenwerkingsverband Noord-Nederland


8

Bijlage 10: Sheets bij 5.2 'Het programma 'Ieder Kind Wint' in de Rotterdamse stadsregio'



Ontwikkelmodel risicogezinnen en risicojeugd

Lida Veringmeier
Jeugdconsul



Kerngegevens Rotterdam

- Per 1-1-2008: totaal 683.520 inwoners
- Waarvan 273.263 allochtonen (46%)
- Waarvan 160.000 personen jonger dan 23 jaar



Grootste risico?

Kind tussen wal en schip...
als gevolg van systeemfouten
(N)iemand verantwoordelijk
Praten als doel op zich



Ieder Kind Wint

- Gemeente Rotterdam & Stadsregio Rotterdam
- Primair en voortgezet onderwijs
- Jeugd GGZ & Jeugd LVC
- Raad voor de kindbescherming
- Politie & OM
- Consultatiebureau ouder en kind
- Bureau jeugdzorg
- Jeugdzorginstellingen

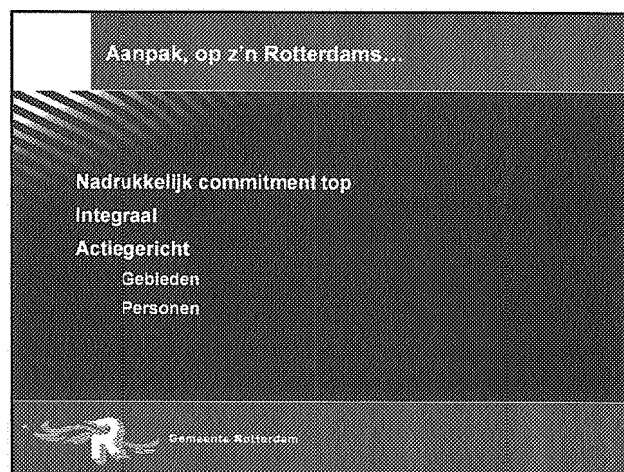


Crisis - casuïstiek

t/m maart 2008

81 casussen jeugdconsul

- 20 x opschaling DOSA
- 61 x ingebracht door derden
- 40 x consultatie, 41 x actie
- 13 x casussen nog niet afgerond



Aanpak, op z'n Rotterdams...


Nadrukkelijk commitment top

Integraal

Actiegericht

Gebieden

Personen



**Ontwikkelmodel risicogezinnen en
risicouitdaging: één kind, één gezin, één plan,
één baas**

	Informatie en contact	Verenigen met een kind	Professioneel werk & netwerk
Identificatie risicogezin	Wanneer invoer - wett?	Wak contact?	Veiligheidsraad - Jeugdarts - Classificatie - Samenwerkende - Etc.
Praktische afwikkeling (Talen en vertrouwen bij gezin)	Rage - taal? Invoer - wat? e.a. Bewerken - wat? e.a.	Wak contact? Identificatie van ketens / deelketens	Instrumentenontwikkeling - Code voor info uitwisseling - Risicoprofielen + oriëntatie - Omslag en dring
Orten en netwerk	Invullen en systemen - SIGA - EKO - Data registratie - Locaties + schiedrijgende bestuursprogramma's	Identificatie van betrokken organisaties Gezinnen	Beleed - ieder kind wett - Collegeprogramma 2006-2010 - Jeugdgezondheidsrisicogezinnen - Rijk / Facet Opleidings- en werkprogramma's


Vragen?

Bijlage 11: Sheets bij 5.3 'Risicobewustzijn en faalangst bij professionals (1)'



Risicomanagement & professionalisering van de professional

Dr. Iris Leene / directeur NVMW & BAMw



Vol verwachting

- MOgroep branche Jeugdzorg:
 - Voor kinderen die in hun ontwikkeling worden bedreigd garandeert Bureau Jeugdzorg bescherming;
 - Wie bij Bureau Jeugdzorg aanklopt hoeft niet te wachten. Medewerkers werken houden het belang van het kind voor ogen; werken snel en verschuilen zich niet achter formele regeltjes;
 - IPO e.a.
 - resultaatgerichte prestatieindicatoren: clienttevredenheid, uitsroom, recidive




Risico's vanuit het perspectief van de professional

- Risicomanagement of issuemanagement;
- Reële verwachtingen?
- Professionele verantwoordelijkheid maar beperkte ruimte
- Professionalisering van de professional na afronden opleiding en in het bijzonder reflectie
- Ontbreken van wettelijke erkenning en bescherming!
- .. Werkdruk




Omgaan met risico's

- Dichtregelen versus investeren in professionalisering van professionals
- Bescherming / (af) scherming van professionals versus investeren in professionele verantwoordelijkheid
- Investeren in onderzoek naar effectieve interventies maar ookeffectieve praktijken?
- Exit en Voice



Om risico's te beheersen zijn zelfbewuste professionals nodig

- Beroepstrots en beroepselhieck
- Professionele standaard, ruimte en verantwoordelijkheid
- Beroepsontwikkeling (opleidingen en beroepsverenigingen)
- Wettelijke erkenning en beroepsregistratie
- Tuchtrect



Actieplan professionalisering in de jeugdzorg


- MOgroep branche Jeugdzorg, IPO, Justitie, Jeugd en Gezin, NVMW, NVO, NIP, Phorza, NJI, Movisie, Hbo-raad
- 2007-2010
- Beroepenstructuur, versterking beroepsverenigingen, beroepsregistratie, beroepscode en tuchtrect, na- en bijscholing, opleidingen

Bijlage 12: Sheets bij 5.4 'Risicobewustzijn en faalangst bij professionals (2)'





Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg

- Leger des Heils, met name bekend van opvang.
- Stichting Welzijns- en gezondheidszorg Leger des Heils is een van de grootste professionele zorg-/hulpverleners van Nederland.
- 14 werkeenheden, 180 vestigingen, 4500 medewerkers.
- Actief in jeugdzorg, jeugdbescherming, reclassering, preventie, forensische ggz, verslavingszorg, maatschappelijke opvang, gezondheids- en ouderenzorg.
- Leger des Heils Jeugdzorg & Reclassering, 15 locaties, ruim 600 medewerkers.





Jeugdzorg & Reclassering, wat doen we?

- We richten ons op kinderen, jongeren, hun gezin en hun omgeving/netwerk.
- Bescherming en zorg/begeleiding.
- Gericht op veiligheid en welzijn van in de eerste plaats het kind
- Met oog voor gezin, omgeving en maatschappij.
- Voorkomen van escalatie, voorkomen van (vaker) contact met Justitie, terugdringen van recidive.
- Door een keten van zorg.




Jeugdzorg & Reclassering, onze visie

- Echt resultaat bereik je alleen met een keten van zorg.
- Geen gaten in overgang van jeugd naar volwassenen.
- Brug slaan tussen Justitie en Zorg.
- Hulp- en zorgprogramma's in samenhang en gericht op het netwerk aanbieden. Niet alleen op het kind, ook op het gezin en de omgeving; creëren van sociale samenhang.
- Dus ...



Wat doen we?

1. Jeugdbescherming
2. Pleegzorg
3. Opvoed- en gezinsondersteuning
4. Gedragstrainingsprogramma's en schoolverzuim
5. Reclasseringswerk
6. Nazorg



Beschermd door de baas of vogelvrij?


Aansprakelijkheid en verantwoordelijkheid van professional en organisatie.



"Weer een fout in de Jeugdzorg"



Amsterdamse casus kindermishandeling





Huis op orde

- Protocollen (bijv. incidenten- en persprotocol)
- Supportstructuur (werkbegeleiding)
- Randvoorwaarden ingevuld (bijv. traumazorg, beveiliging)
- Inwerkprogramma's





Leiderschap

Wie geknipt en geschoren wordt moet stil zitten

Versus



Aanval is de beste verdediging

Staat voor je medewerkers, trots op je onderneming




Leer van incidenten

- Zelfonderzoek
- Onderzoek door derden:
 - Inspecties
 - Onafhankelijke instituten (Verwey – Jonker)



- Hebben identiteitsgebonden organisaties minder last van hoog personeelsverloop. De verbinding tussen intrinsieke drive en organisatiedoelstelling kan daarvoor zorgen.
- Wie risicoloos door het leven wil gaan moet niet bij jeugdbescherming en reclassering gaan werken.
- Geef de pers iets. Stel je toegankelijk en transparant op.
- Risicomanagement en Damagecontrol.



Bijlage 13: Sheets bij 5.5 'Risico's in de jeugdzorg in de praktijk en harmonisering kwaliteitsbeoordeling zorg'





Stichting HKZ
 &

Bureau Jeugdzorg Overijssel





23 april 2008



Risicomangement


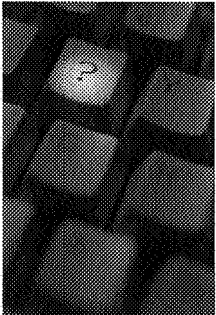
- Risico's in de jeugdzorg in de praktijk (jeugdproblematieken)
- &
- Borgen en verbeteren van kwaliteit in de keten (HKZ -certificering)

Ria Nieuwenhuizen, Stichting HKZ
Mieke Looman, Bureau Jeugdzorg Overijssel



Programma


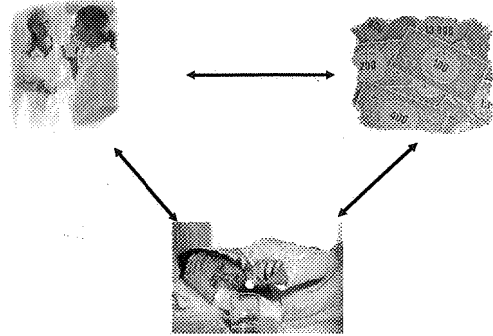
- Wat doet HKZ en wat is HKZ-certificatie
- 'Jeugdproblematieken' onderzoek van Bureau Jeugdzorg Overijssel nader bekeken
- Borgen en verbeteren van kwaliteit in de keten: Het HKZ model voor ketenkwaliteit
- Aan het werk met de conclusies van het onderzoek




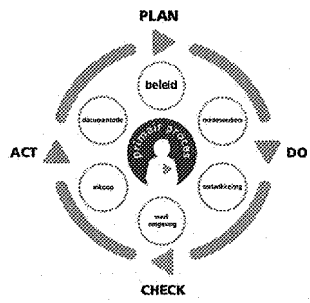


HKZ, wat zegt het u?

Stichting HKZ




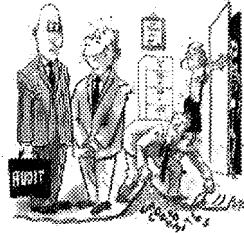
Het HKZ model




HKZ-Certificatie



- onafhankelijke toetsing
- onder toezicht (accreditatie)



HKZ Keurmerk



Het HKZ Keurmerk betekent dat een organisatie:

- De zaken intern goed op orde heeft
- De klant principieel centraal stelt
- Betrouwbare resultaten kan presenteren
- Risico's beheerst
- Voortdurend werkt aan het verbeteren van de zorg- en dienstverlening



Wie gebruiken het?



- Leger des Heils
- Jeugdgezondheidszorg (0-19)
GGD en thuiszorg
- 98% van de GGZ – organisaties
- 33 jeugdzorgorganisaties
- Bureaus Jeugdzorg
- Zorgkantoren (contractering)



Jeugdproblematieken

kwalitatief onderzoek naar problemen en risicofactoren bij de zorgvragers in Overijssel



Aanleiding:

Nieuw beleidsprogramma Provincie Overijssel jeugdbeleid 2008-2011 'Nieuwe bezems'

- Groeiende vraag naar jeugdzorg
- Meer aandacht voor preventie
- Meer inzicht in aard van problemen

Uitgevoerd door BJZO in opdracht van de provincie Overijssel

Doel van onderzoek

- inzicht verschaffen in de kwalitatieve kenmerken en risicofactoren die aanwezig zijn bij de zorgvrager van Bureau Jeugdzorg Overijssel
 - Welke tekorten worden door hulpverleners ervaren in het aanbod
 - Invloed tekorten op vroegsignalering

Methode

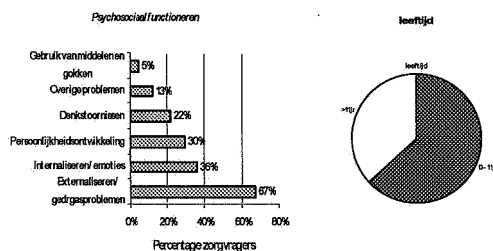
- Literatuuronderzoek
 - Jeugdbeleid, aanbod, vroegsignalering
 - Risicofactoren en protectieve factoren
 - Risicoprocessen
- Dossierstudie, 200 dossiers
- Veldonderzoek, enquêtes en interviews

Periode onderzoek: juni – dec 2007

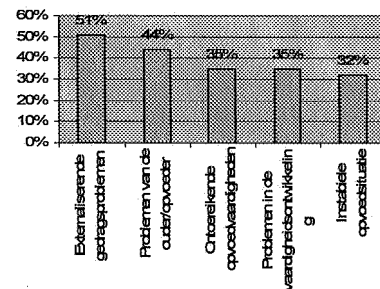
Resultaten

- Welke problemen
- Risicofactoren
- Vroegsignalering en preventie
- Belang van nazorg
- Lacunes in het aanbod
- Organisatie van het aanbod

Resultaten: een greep



- Meest voorkomend: externaliserende gedragsproblemen



- Problemen per zorgvrager naar gemeente

– Almelo	4,4
– Hengelo	4,0
– Steenwijkerland	3,8
– Deventer	3,8
– Oldenzaal	3,7
– Zwolle	3,7
– Hardenberg	3,5
– Enschede	3,3

Risicofactoren

- Problemen in het microsysteem
 - Ouderfactoren
 - Gezinsfactoren
 - Kindfactoren
- Stapeleffect

Preventie en nazorg



- Hoe vroeger onderkennen, hoe beter
 - Training binnen lokale veld
- Preventie, voor het te laat is
 - Inzetten op preventieve vormen en snelle inzet ambulante geïndiceerde zorg
- Nazorg: het stokje weer doorgeven
 - Informeren van het lokale veld
 - Voorkomen van terugval

Lacunes in het aanbod



- Tekort aan bestaand aanbod
- Aanbod voor kinderen op de grens van jeugdzorg en GGZ
- Structurele plekken voor jongeren die nooit meer naar huis kunnen

Organisatie van het aanbod



- Wie, wat, waar?
- Samenwerking
- Terugkoppeling
- Vraaggerichtheid
- Informatie en kennisuitwisseling
 - Tussen sectoren
 - Tussen lokaal en provinciaal
 - Privacymythe
 - Website J&G



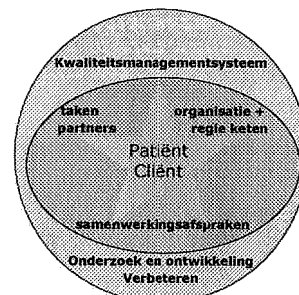
Normen voor ketenkwaliteit?



- risico's in de keten
- houvast in de praktijk
- continuïteit van ketenzorg
- betrokkenheid van cliënten bij afspraken
- sturing van de keten

- Veldnormen zijn nodig om dit te realiseren!

Raamwerk Ketenkwaliteit: 3 niveaus



Kerntaak Bureau Jeugdzorg gedefinieerd



*Voor kinderen die in hun ontwikkeling bedreigd worden, garandeert Bureau jeugdzorg de noodzakelijke bescherming en organiseert zij de juiste zorg.**

*MOgroep Jeugdzorg, Utrecht maart 2008

De kerntaak van Bureau Jeugdzorg..



- Ondersteuning en hulp
- Wijst de weg
- Beschermt (gezinsvoogdij) en ziet toe (jeugdreclassering)
- Actie bij kindermishandeling
- Gedwongen en vrijwillige hulpverlening naast elkaar
- Schakelcentrum voor zorg en veiligheid

Een professionele organisatie



- Attitude; respect
- Klant- en resultaatgericht
- Delen van informatie
- Transparant in werkuitvoering
- Correct in afleggen verantwoording
- Benchmark
- Met elkaar bepalen zij het veiligheidsklimaat

..en de samenwerking met de lokale partners



- Actieve participatie in de ZAT's en Veiligheidshuizen
- Snel doorschakelen naar specialistische hulp
- Informatieuitwisseling
- Draagt bij aan deskundigheidsbevordering



HOGESCHOOL
ROTTERDAM

FRMO



Kenniskring

weerstandsvormogen & risicomanagement

