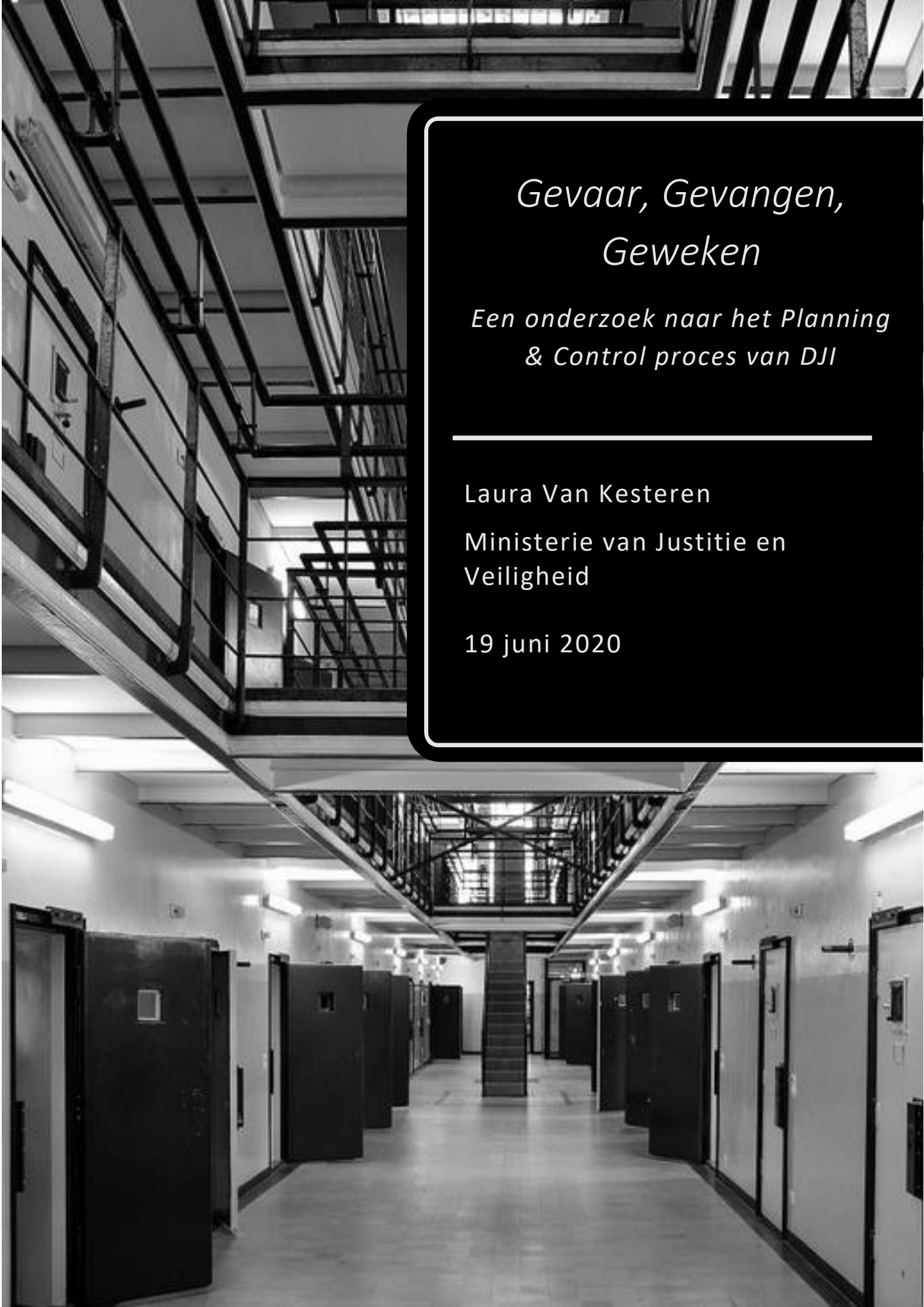




Gevaar, Gevangen, Geweken

*Een onderzoek naar het Planning
& Control proces van DJJ*

Laura Van Kesteren

Ministerie van Justitie en
Veiligheid

19 juni 2020

Gevaar, Gevangen, Geweken
- Een onderzoek naar het Planning & Control proces van DJI -

Laura van Kesteren
160603201

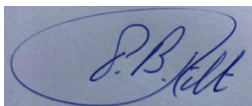
19-06-2020

De Haagse Hogeschool
Finance & Control
Mw. Paltantewari

Ministerie van Justitie en Veiligheid
Dienst Justitiële Inrichtingen

Bedrijfsbegeleider scriptie

Naam : Richard Hilt MBA
Handtekening :



Datum: 19-06-2020

Vrijgave voor publicatie door stageverlener

Naam : Drs. Olaf Koetsenruijter
Handtekening :



Datum: 19-06-2020



Voorwoord

De titel “Gevaar, Gevangen, Geweken” heeft in deze scriptie een dubbele betekenis. Het kan centraal staan voor de activiteiten waarmee DJI, het bedrijf waar onderzoek wordt gedaan, dagelijks bezig is: het insluiten en herstellen van gedetineerden en het voorkomen van herhaald gedrag. Tevens kan de titel verwijzen naar het onderwerp van deze scriptie: het onderkennen en beheersen van risico's. Er is een risico (gevaar), dit risico wordt onderkend (gevangen) en wordt vervolgens geweken door het nemen van beheersmaatregelen.

Vele uren, telefoontjes, internetpagina's, boekbladzijden, koppen thee en interviews zijn opgegaan tijdens het schrijven van deze scriptie. De stageperiode begon met een razendsnelle bedrijfsoriëntatie van een maand met gesprekken met collega's, nieuwe dingen leren en bezoeken aan drie gevangenissen. Hierna volgde helaas een periode van thuiswerken, waarbij ik weinig collega's sprak en niet meer naar kantoor mocht. Het coronavirus raakte ons hele land, zelfs de hele wereld. Toch heeft het geen belemmering mogen zijn voor mij en is deze scriptie, waar ik stiekem heel trots op ben, helemaal klaar.

Een enorm diepe buiging wil ik geven aan mijn stagebegeleider van DJI: Richard Hilt. Ten eerste heb ik deze super toffe stageplek door jou mogen lopen. Daarnaast bedankt voor de ontzettend goeie begeleiding tijdens dit proces. De miljoenen belletjes, appjes en mailtjes voor vragen en de vele uren die jij hebt geïnvesteerd om mij van feedback te voorzien. De communicatie tussen ons was erg goed, ondanks dat we elkaar na de eerste maand niet meer hebben gezien. Dankjewel voor het vertrouwen hierin. Zonder dit contact, jouw kennis, deskundigheid en kritische blik had ik van deze scriptie niet zo'n volwaardig verslag kunnen maken.

Daarnaast wil ik het bedrijf DJI en mijn directeur Olaf Koetsenruijter bedanken voor de mogelijkheid die zij mij gaven om deze stage te mogen lopen. Een ontzettend bijzonder bedrijf, waar ik weinig van af wist. Ik vond het ontzettend leuk om een kijkje te mogen nemen in deze bijzondere wereld. Daarnaast de bezoeken in enkele gevangenissen, waardoor ik beter begreep waar op de bedrijfsvloer over wordt gesproken en welke factoren juist essentieel zijn in deze bedrijfstak. Een kans die je niet vaak krijgt in het leven.

Bedankt voor het vertrouwen in mij, ondanks dat ik maar een maand op het hoofdkantoor heb mogen meekijken.

Verder wil ik mijn familie en mijn vriend bedanken voor de steun, de lieve woorden, het vertrouwen en de fijne thuiswerkplek.

Als laatste wil ik de Haagse Hogeschool bedanken voor het delen van alle informatie op bedrijfseconomisch gebied in de afgelopen vier jaar. Deze kennis en expertise heb ik kunnen gebruiken om deze scriptie te kunnen maken en mijn studie succesvol af te kunnen ronden. Daarnaast heb ik ook communicatieve skills kunnen ontwikkelen, die ik goed heb kunnen gebruiken bij het onderzoek bij DJI. In het speciaal wil ik nog mijn docentbegeleider mevrouw Paltantewari bedanken dat zij mij heeft begeleid tijdens deze afstudeerperiode. Bedankt voor alle tijd die u beschikbaar was om te sparren, vragen te beantwoorden en feedback te geven.

Samenvatting

Dit onderzoek bekijkt het Planning & Control (P&C) proces van de Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI). Er wordt hierbij gekeken naar het Planning & Control proces in samenhang met risicomanagement. De probleemstelling van dit onderzoek is: **“Hoe kan het huidige proces Planning & Control van DJI verbeterd worden om risico’s te onderkennen en beheersen?”**.

Het doel van het onderzoek is om DJI te adviseren hoe zij juiste beslissingen kunnen nemen om risico’s beter te onderkennen en beheersen.

Het theoretische kader is beschreven aan de hand van literatuuronderzoek. In het theoretische kader wordt beschreven dat een Planning & Control proces een sturingsproces is dat zorgt voor de beheersing en optimalisatie van de interne en operationele bedrijfsvoering in een organisatie. In het P&C proces dient risicomanagement een integraal onderdeel te zijn, zodat risico’s beter kunnen worden onderkend en beheerst. Verder blijkt uit het theoretische kader dat er drie geschikte risicomodellen zijn voor de non-profit sector:

- INTOSAI Guidelines for Internal Control Standards for the Public sector
- Joint Standards Australia/Standards New Zealand Committee on Risk Management
- Geïntegreerd risicomanagement voor overheid model

Er is onderzoek gedaan naar hoe DJI zijn P&C proces kan verbeteren om risico’s te onderkennen en beheersen. Een bijeenkomst en enkele interviews hebben plaatsgevonden om resultaten op te halen. Naar aanleiding van de interviews en de bijeenkomst hebben de stakeholders van het P&C proces het mogelijk gemaakt risico’s en verbeteringen in het P&C proces te onderkennen. In tabel 1 hieronder zijn de opgehaalde risico’s gekoppeld aan de verbetering. Daarnaast is er bij de verbeteringen gekeken welke plek het in het P&C proces dient te krijgen. Vervolgens is er gekeken welk risicomodel het beste voldoet aan iedere verbetering. Sommige verbeteringen konden niet tot uitvoering worden gebracht met een risicomodel, maar konden wel als randvoorwaarden volgens het P&C proces worden aangemerkt.

Verbeteringen	Plek in P&C proces	Risico’s	Implementatie risicomodel
§4.4	§4.2	§4.3	§4.5
§4.4.1. Verbeteringen huidig P&C proces			
A: Formuleren van (risico)doelstellingen	Jaarplan VMR	<u>Risico 1</u> : Geen focus op (risico)doelstellingen	<u>INTOSAI</u>
B: Risico-onderdeel in rapportages en gesprekken	Jaarplan VMR Sturings-gesprekken	<u>Risico 2</u> : Geen risicoparagraaf in huidige onderdelen P&C	<u>INTOSAI</u>
C: Gegevens op orde	Gehele P&C proces	<u>Risico 3</u> : Gegevens niet op orde	<u>INTOSAI</u>
§4.4.2. Missende onderdelen P&C proces			
D: Control framework gebruiken	Gehele P&C proces	<u>Risico 10</u> : Geen overzicht van risico-management in P&C proces	<u>INTOSAI</u>
E: Focus op primair proces in plaats van bedrijfsvoering	Gehele P&C proces	<u>Risico 4</u> : Teveel focus op bedrijfsvoering in plaats van op het primaire proces	<u>Randvoorwaarde P&C</u>

F: Warme personeels-overdracht	Formatiestaat FBO-rapportage	<u>Risico 5</u> : Geen warme personeelsoverdracht	<u>Randvoorwaarde P&C</u>
G: Afstemmen prognose formatie- en vacature-beheer op W&S proces	Formatiestaat FBO-rapportage	<u>Risico 6</u> : Prognose formatie- en vacaturebeheer sluit niet aan op het W&S proces	<u>INTOSAI</u>
H: Verzorgen van besturings- en gespreks-model	Gehele P&C proces	<u>Risico 7</u> : Geen besturings- en gespreks-model <u>Risico 11</u> : Geen gezamenlijke focus en prioritering	<u>Randvoorwaarde P&C</u>
I: Juiste bestuurstafel juiste mandaat	Gehele P&C proces	<u>Risico 8</u> : Bestuurstafels hebben niet het juiste mandaat voor beslissingen <u>Risico 9</u> : Strategische beslissingen voor risicomangement op hoger niveau maken	<u>INTOSAI</u>
J: Gezamenlijk jaarlijkse auditkalender	Jaarplan	<u>Risico 11</u> : Geen gezamenlijke focus en prioritering	<u>Randvoorwaarde P&C</u>

Tabel 1: Samenvatting resultaten onderzoek

Uit het onderzoek kan worden geconcludeerd dat het INTOSAI model het meest geschikte risicomangement model is voor DJI. Implementatie van het INTOSAI model zorgt ervoor dat zes van de tien verbeteringen worden uitgevoerd. Het INTOSAI model is door DJI indirect al voor een deel geïmplementeerd in het P&C proces.

Een aanbeveling aan DJI is om de rest van het INTOSAI ook te implementeren, waardoor het gebruik van een control framework (verbetering D), de afstemming van de prognose formatie- en vacaturebeheer met het Werving & Selectie proces (verbetering G) en het geven van het juiste mandaat aan de juiste bestuurstafel (verbetering I) ook tot uitvoering komen in het P&C proces.

Daarnaast zijn er nog vier overige verbeteringen die als aanbevelingen worden genoemd aan DJI. Deze zijn geprioriteerd volgens vijf voorwaarden: effectiviteit, doorlooptijd van de verbetering, de ernst van het risico dat wordt beheerst, personele inzet en ICT-middelen. Van daaruit volgen de volgende vier aanbevelingen.

1. Als eerst en meest effectieve aanbeveling wordt gegeven om een besturings- en gespreksmodel te faciliteren.
2. De tweede aanbeveling is om een traject op te stellen voor het opvolgen en opleiden van nieuw personeel.
3. De derde aanbeveling is het gezamenlijk opmaken van de auditkalender.
4. Als laatste aanbeveling aan DJI is om focus te geven op het primaire proces, in plaats van op bureaucratische en bedrijfsvoering zaken.

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	3
Samenvatting	4
Hoofdstuk 1: Inleiding	8
1.1. Omschrijving DJI	8
1.2. Aanleiding.....	8
1.3. Probleemstelling.....	8
1.4. Doel van onderzoek.....	8
1.5. Scope van het onderzoek	8
1.6. Leeswijzer	9
Hoofdstuk 2: Theoretisch kader.....	10
2.1. Een Planning & Control proces.....	10
2.1.1. Definitie van een Planning & Control proces	10
2.1.2. Doelstellingen van het P&C proces	10
2.1.3. Activiteiten van het Planning & Control proces	11
2.1.4. Taken en bevoegdheden in het Planning & Control proces	12
2.1.5. Documenten in het Planning & Control proces.....	12
2.1.6. Relevante sturingsinformatie uit de documentatie van het Planning & Control proces.....	12
2.1.7. Risicomanagement in het Planning & Control proces	13
2.2. Modellen voor risicomanagement	14
2.2.1. Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector	14
2.2.2. Framework van Joint Standards Australia/Standards New Zealand Committee on Risk Management	16
2.2.3. Geïntegreerd risicomanagement voor overheid	18
2.3. Samenvatting theoretisch kader	20
Hoofdstuk 3: Methodologie.....	21
Hoofdstuk 4: Resultaten	23
4.1. DJI als organisatie	23
4.2. Het huidige Planning & Control proces van DJI	24
4.2.1. Onderdelen van het Planning & Control proces.....	24
4.2.2. Huidige stand risicomanagement.....	27
4.3. Risico's in het Planning & Control proces	30
4.3.1. Risico's bij huidige onderdelen Planning & Control proces.....	30
4.3.2. Risico's die het P&C proces mist	31
4.4. Inzichten van stakeholders om P&C te verbeteren.....	34
4.4.1. Verbeteringen van de huidige delen van het P&C proces.....	34
4.4.2. Verbeteringen over missende onderdelen in het P&C proces	35
4.5. Implementaties om beheersing van risico's vorm te geven in het Planning & Control proces.....	38
4.6. Samenhang opgehaalde onderzoeksresultaten	40
4.7. Prioritering aanbevelingen.....	41
Hoofdstuk 5: Conclusies en aanbevelingen	45

Nawoord	47
<i>Taakreflectie</i>	<i>47</i>
<i>Zelfreflectie</i>	<i>48</i>
<i>Leerdoelen.....</i>	<i>50</i>
Bibliografie.....	51
Bijlagen	53
<i>Bijlage 1: Afkortingenlijst</i>	<i>54</i>
<i>Bijlage 2: Organogram DJI</i>	<i>55</i>
<i>Bijlage 3: DJI als organisatie</i>	<i>56</i>
<i>Bijlage 4: Strategische risico's DJI</i>	<i>57</i>
<i>Bijlage 5: Focuslijnen van DJI</i>	<i>58</i>
<i>Bijlage 6: Interview Auditor.....</i>	<i>59</i>
<i>Bijlage 7: Interview auditor regie.....</i>	<i>61</i>
<i>Bijlage 8: Opgestelde vragen voor Business controller bijeenkomst.....</i>	<i>62</i>
<i>Bijlage 9: Uitwerking business controller bijeenkomst (12 maart 2020).....</i>	<i>63</i>
Bijlage 9.1: Uitwerking werkgroep 1 business controller bijeenkomst	63
Bijlage 9.2: Uitwerking werkgroep 2 business controller bijeenkomst	66
Bijlage 9.3: Uitwerking werkgroep 3 business controller bijeenkomst	68
Bijlage 9.4: Nawoord	71
Bijlage 9.5: Vertalen verbeteringen interview met rubricering inhoud scriptie.....	72
<i>Bijlage 10: Interview strategisch management adviseur huisvesting (21 april 2020).....</i>	<i>74</i>
<i>Bijlage 11: Interview directeur A&C/F&B (21 april 2020).....</i>	<i>76</i>
<i>Bijlage 12: Heatmap huidige stand risico's</i>	<i>78</i>

Hoofdstuk 1: Inleiding

1.1. Omschrijving DJI

De Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI) is een uitvoerende dienst van het Ministerie van Justitie en Veiligheid (JenV). DJI levert een bijdrage aan de veiligheid van de samenleving door de tenuitvoerlegging van vrijheidsstraffen en vrijheidsbenemende maatregelen. Verder levert DJI een bijdrage aan de veiligheid door de aan onze zorg toevertrouwde personen de kans te bieden een maatschappelijk aanvaardbaar bestaan op te bouwen (DJI).

1.2. Aanleiding

Het Planning & Control proces van DJI is een belangrijk besturend hoofdproces. DJI is een maatschappelijk en politiek gevoelige organisatie, waardoor risico's die spelen bij DJI snel kunnen leiden tot imagoschade en forse herstelkosten. Een Planning & Control proces dient juist te zijn beschreven, tijdig worden uitgevoerd en volledige informatie geven over alles wat er in de organisatie speelt. Echter, er is uit interviews en interne ontwikkelprojecten gebleken dat het Planning & Control proces van DJI te weinig aandacht schenkt aan risicomanagement binnen de organisatie en het proces. Het hoofdkantoor van DJI ziet daarom onder andere verbetermogelijkheden op het gebied van een effectieve en efficiënte P&C cyclus, de afstemming en overdracht van informatie en het vertalen van adviezen naar acties. Door deze verbetermogelijkheden kunnen beleidsmatige en financiële risico's beter worden ingeschat, kansen worden benut en de juiste beslissingen worden genomen om risico's te voorkomen (DJI, 2019). Het scriptie-onderzoek heeft resultaat voor DJI als er juist advies kan worden opgeleverd aan de directie, waardoor risico's in een verbeterd Planning & Control proces kunnen worden onderkend en beheerst.

1.3. Probleemstelling

De probleemstelling van dit onderzoek is: **“Hoe kan het huidige proces Planning & Control van DJI verbeterd worden om risico's te onderkennen en beheersen?”**.

Om deze probleemstelling te beantwoorden, zijn er zes deelvragen opgesteld:

1. Wat wordt onder een Planning & Control proces verstaan?
2. Wat zijn de beste risicotherorieën en -modellen om een Planning & Control proces te verbeteren?
3. Hoe ziet het huidige Planning & Control proces van DJI eruit?
4. Wat zijn de risico's in het Planning & Control proces van DJI?
5. Hoe kunnen inzichten van stakeholders van het Planning & Control proces bijdragen aan het verbeteren van het Planning & Control proces?
6. Welke implementaties kunnen bijgedragen aan het Planning & Control proces om de beheersing van risico's vorm te geven?

1.4. Doel van onderzoek

Het doel van het onderzoek is om DJI te adviseren hoe zij juiste beslissingen kan nemen om risico's beter te onderkennen en beheersen. Deze risico's kunnen financieel gerelateerd zijn, maar ook beleidsmatig op het gebied van ICT, huisvesting, personeel en detentie capaciteit. Juiste beslissingen kunnen hierbij betrekking hebben op het verminderen van fouten en minder ad hoc reacties.

1.5. Scope van het onderzoek

Het onderzoek is DJI-breed uitgevoerd. DJI-breed houdt alle divisies en directies in die onder DJI vallen, deze zijn weergegeven in het organogram van DJI (bijlage 2). De ketenpartners van DJI vallen niet onder deze scope. In dit onderzoek wordt er alleen aandacht besteed aan het Planning & Control proces van

DJI. Dit proces is één van de belangrijkste besturende hoofdprocessen, waarbij de meeste verbetermogelijkheden worden verwacht.

1.6. Leeswijzer

In hoofdstuk twee wordt er ingegaan op het theoretische kader van deze scriptie. Hierin zullen deelvraag één en twee beantwoord worden. In het derde hoofdstuk volgt de beschrijving van de onderzoeksmethoden. In het vierde hoofdstuk zal er onderzoek worden gedaan bij de Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI). In dit hoofdstuk zullen de resultaten van het onderzoek worden gepresenteerd en wordt antwoord gegeven op deelvraag drie tot en met zes. Na de resultaten zullen de conclusies en aanbevelingen volgen die leiden uit de resultaten (hoofdstuk 5). In dat hoofdstuk zal antwoord worden gegeven op de probleemstelling.

Hoofdstuk 2: Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt er gekeken naar wat een Planning & Control proces is. Alle onderdelen en afdelingen die volgens de theorie bij dit proces behoren worden beschreven in paragraaf één. In paragraaf twee wordt aandacht besteed aan verschillende risicomanagementmodellen voor de publieke sector. De modellen die worden beschreven zijn het INTOSAI Guidelines for Internal Control Standards for the Public sector, het Framework van Joint Standards Australia/ Standards New Zealand Committee on Risk Management en het geïntegreerd risicomanagement voor overheid model.

Deelvraag één en twee worden in dit hoofdstuk beantwoord:

1. Wat wordt onder een Planning & Control proces verstaan?
2. Wat zijn de beste risicotheorieën en -modellen om een Planning & Control proces te verbeteren?

2.1. Een Planning & Control proces

In deze paragraaf wordt ingegaan op het Planning & Control proces. Eerst wordt een definitie van het P&C proces gegeven, de doelstellingen van het P&C proces genoemd en vervolgens wordt er ingegaan op de activiteiten van het Planning & Control proces. Daarna zal gekeken worden naar de taken en bevoegdheden in het P&C proces, de documenten van het proces en de relevante sturingsinformatie. Als laatste wordt aandacht besteed aan de samenhang van het Planning & Control proces en risicomanagement in organisaties.

2.1.1. Definitie van een Planning & Control proces

In een Planning & Control (P&C) proces wordt op systematische wijze vorm gegeven aan het richting geven (besturen) en op koers houden (beheersen) van een proces om bedrijfsdoelstellingen te realiseren (Lokale Rekenkamer Leerdam, 2010, p. 10) (Broen, de Jong, & Kooijmans, 1997, p. 49). Het P&C proces is een doorlopend proces van interne communicatie inclusief diverse instrumenten om een coherent geheel te vormen (Broen et al., 1997, p. 49). Het Planning & Control proces staat bekend als de aorta van een organisatie. Het P&C proces bevat alle activiteiten die in een gestelde periode moeten worden uitgevoerd in een organisatie. Het betreft een cyclisch proces dat elke periode weer van voren af aan begint (Doeleman & van Heumen, 2008, p. 8). Het proces zorgt voor de beheersing van de organisatie, waardoor activiteiten doelmatig, doeltreffend en rechtmatig worden uitgevoerd (Lokale Rekenkamer Leerdam, 2010, p. 17).

2.1.2. Doelstellingen van het P&C proces

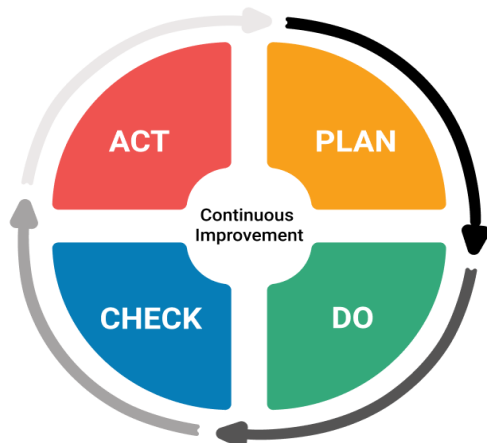
Er zijn twee belangrijke doelen om een Planning & Control proces te gebruiken in de organisatie.

Het **eerste** doel van een Planning & Control proces is om te zorgen voor transparantie en sturing. Deze transparantie is nodig zodat de zwakke en sterke punten van de organisatie kunnen worden onderkend. Indien dit bekend is kan er gericht worden gestuurd op deze zwakke en sterke punten. Zonder deze kennis zal de organisatie symptoombestrijding blijven uitvoeren als er een probleem opspeelt.

Het **tweede** doel van een P&C proces is het zorgen voor verantwoording en ontwikkeling in de organisatie. In een P&C proces dient iedere manager doelen vast te stellen. Achteraf wordt gekeken of deze doelstellingen zijn gerealiseerd. Indien zij niet gerealiseerd zijn, wordt achterhaald wat de oorzaak hiervan is. Door deze oorzaken kunnen de managers opnieuw steeds betere doelstellingen formuleren. Zij leren dan van hun ervaringen. Hierdoor zijn de managers in staat om beter en efficiënter te ontwikkelen, te sturen en te verantwoorden (Doeleman & van Heumen, 2008, p. 8).

2.1.3. Activiteiten van het Planning & Control proces

Het Planning & Control proces bestaat, zoals te zien in figuur 1, uit een viertal activiteiten: Plannen (*Plan*), Uitvoeren (*Do*), Evaluatie (*Check*) en Bijsturing (*Act*) (Vaassen & Meuwissen, 2016, p. 33) (Doeleman & van Heumen, 2008, p. 8). Deze vier activiteiten zijn ieder even belangrijk om het proces goed te kunnen gebruiken en het proces als sturingsmodel te gebruiken. Het plannen, uitvoeren, controleren en evalueren kan ervoor zorgen dat de activiteiten van de operationele bedrijfsvoering uitgevoerd kunnen worden met de meest optimale inzet van de capaciteit (Alliantie Olympisch Plan 2028, 2010).



Figuur 1: PDCA-cyclus (Teknibiz, 2019)

De **eerste** activiteit van het Planning & Control proces betreft de planning. In de planningsfase wordt bekeken welke richting de organisatie op wil (Broen et al., 1997, p. 49). Alle uit te voeren activiteiten worden voorbereid voor een later tijdstip. Hierbij wordt er gekeken naar de beschikbaarheid van mensen, middelen en kapitaal. Er wordt hierbij geprobeerd een helder inzicht te krijgen in de toekomst. Informatie uit het verleden, zoals eerdere planningsgegevens, cijfers over het proces en of doelstellingen zijn behaald, kunnen helpen om beter te plannen in de toekomst. Daarnaast moet er ingespeeld worden op toekomstige ontwikkelingen die worden verwacht en die impact hebben op de organisatie of het proces dat gepland wordt (Vaassen & Meuwissen, 2016, p. 33).

Het is belangrijk om iedere planningsactiviteit te koppelen aan een doelstelling. Deze doelstellingen kunnen zowel op operationeel, tactisch en strategisch niveau betrekking hebben (Vaassen & Meuwissen, 2016, p. 33).

De **tweede** activiteit betreft de uitvoering. Ten eerste worden alle activiteiten uit de planning zo efficiënt mogelijk ingericht. Ten tweede zullen de activiteiten worden uitgevoerd. Deze plannen zullen zo effectief en efficiënt mogelijk worden gerealiseerd (Vaassen & Meuwissen, 2016, p. 33).

Vervolgens vindt de evaluatie plaats in de **derde** fase. In deze fase wordt gekeken of alle geplande activiteiten zijn gerealiseerd. De uitvoeringsfase wordt dus vergeleken met de planningsfase. Hierdoor krijgt een organisatie inzicht of zij haar doelstellingen zal gaan behalen (Vaassen & Meuwissen, 2016, p. 34) (Broen et al., 1997, p. 49).

De **laatste** fase betreft bijsturing. Of bijsturing nodig is wordt bepaald aan de hand van de evaluatie. Bijsturen kan aan de hand van single-loop learning of double-loop learning worden uitgevoerd. Bij het bijsturen via single-loop learning wordt de realisatie aangepast. Double-loop learning betekent het bijsturen via het veranderen van de norm.

Het is belangrijk om de onderkende verschillen en maatregelen goed te communiceren met de belanghebbenden van het proces, zodat zij op de hoogte zijn van veranderingen in het P&C proces (Vaassen & Meuwissen, 2016, p. 34).

2.1.4. Taken en bevoegdheden in het Planning & Control proces

Er zijn verschillende verantwoordelijken in het P&C proces. Hieronder zullen de verschillende verantwoordelijkheden in het Planning & Control proces worden beschreven aan de hand van het three lines of defense model.

De **first** line of defense is het bestuur. Het bestuur is de eindverantwoordelijke van het gehele P&C proces. Zij hebben behoefte aan inzicht in de voortgang van het realiseren van doelstellingen. Het bestuur kan, indien nodig, dan tijdig bijsturen en verantwoording afleggen (Vos, Teunen, van Hofwegen, & Monnickendam, 2013, p. 137). Daarnaast maakt het bestuur de jaarplannen, inclusief de jaarbegroting, op. In het betreffende jaar wordt er middels rapportages gerapporteerd over de uitvoering van het jaarplan. Deze rapportages worden door de administratie met cijfermatige informatie voorzien (Van der Hoff-Israël, 2018, p. 22)

De **second** line of defense is de controller. De controller is verantwoordelijk voor de analyse en de interpretatie van de beleid- en cijfermatige data in de rapportages. Hierover zal de controller een advies uitbrengen aan het bestuur (Van der Hoff-Israël, 2018, p. 22). Daarnaast rapporteert de controller het bestuur over het realiseren van de doelstellingen en de naleving van wet- en regelgeving (Vos et al., 2013, p. 137).

De **third** line of defense is de interne auditfunctie. Deze interne audit voert onderzoeken uit, waardoor zij het management zekerheid kan geven over of de organisatie in control is (Vos et al., 2013, p. 137).

2.1.5. Documenten in het Planning & Control proces

Er zijn enkele documenten in het Planning & Control proces die essentieel zijn om goed te kunnen bijsturen in de organisatie. Deze documenten dienen begrijpelijk, vergelijkbaar, betrouwbaar, relevant en actueel te zijn (Lokale Rekenkamer Leerdam, 2010, p. 21). De documenten die hieronder worden beschreven dienen als sturingsinstrument en dragen bij aan de besluitvorming en de verantwoording in een Planning & Control proces.

Ten **eerste** is de meerjarenbegroting een belangrijk document. Dit wordt vaak opgemaakt tijdens de fase planning. In de meerjarenbegroting worden doelstellingen, middelen en kritische prestatie indicatoren gedefinieerd. Daarnaast staat hierin ook het strategische beleidsplan, de visie en de missie van de organisatie geformuleerd.

Het **tweede** document in het Planning & Control proces is de jaarbegroting. De jaarbegroting wordt ook vaak opgesteld in de planningsfase. In de jaarbegroting worden voornamelijk afspraken gemaakt over de middelen en de te verwachten resultaten. Daarnaast worden medewerkers toegewezen die verantwoordelijk zijn voor de geplande activiteiten.

Het **derde** soort document betreft rapportages. Door middel van deze rapportages worden vaak de resultaten gemeten in de evaluatiefase. Deze rapportages kunnen gericht zijn op beleidsmatige en financiële zaken. Deze zijn vaak gericht aan het bestuur.

Het **vierde** document betreft het jaarverslag. Dit document wordt net als de rapportages gebruikt om te evalueren. In het jaarverslag bevindt zich onder andere financiële informatie in een jaarrekening. Dit is belangrijke informatie om mee te nemen tijdens het evalueren van activiteiten in het proces.

Het **laatste** document bevindt zich in de bijsturingsfase. Dit document betreft een periodieke rapportage. Door middel van deze periodieke rapportages wordt bijgestuurd in het P&C proces. In deze rapportages worden de doelstellingen, middelen en prestaties die geleverd moeten worden opnieuw geformuleerd. Dit is echter alleen nodig als de vooraf geformuleerde prestaties en doelstellingen niet gerealiseerd zijn binnen de vooraf gestelde termijn (Van der Hoff-Israël, 2018, p. 21).

2.1.6. Relevante sturingsinformatie uit de documentatie van het Planning & Control proces

Het Planning & Control proces moet aan bepaalde voorwaarden voldoen om te kunnen functioneren als sturingsinstrument. Hieronder worden acht kwaliteitsprincipes beschreven om het P&C proces als sturingsinstrument te gebruiken.

- 1- Ten eerste dient er een besturingsmodel te zijn dat duidelijkheid geeft over hoe het P&C proces is ingericht. Hierop dienen de interne verantwoording en de documenten in het proces aan te sluiten.
- 2- Ten tweede dient het Planning & Control proces uitgebreid te worden beschreven. Deze beschrijving zorgt ervoor dat bij iedere medewerker het proces bekend is en dat het proces gemakkelijk herhaald kan worden.
- 3- Ten derde moet er sprake zijn van een duidelijke hiërarchie in de documentatie. Vele documenten worden gebaseerd op andere of hangen onderling samen. Zo wordt vanuit de visie en missie het strategisch beleid gemaakt. Vervolgens wordt uit dit strategische beleid de meerjarenbegroting opgemaakt. Deze meerjarenbegroting wordt daarna weer gebruikt voor de jaarbegroting.
- 4- Als vierde kwaliteitsprincipe moeten de documenten in het Planning & Control proces zo standaard mogelijk worden gemaakt. Indien ze worden gestandaardiseerd, zijn de documenten met elkaar vergelijkbaar. Deze vergelijkbaarheid is belangrijk om te kunnen sturen in de organisatie. Daarnaast worden de documenten begrijpelijk en toegankelijk voor iedereen (Van der Hoff-Israël, 2018).
- 5- Verder is het belangrijk dat de documenten in het P&C proces actueel, juist en volledig zijn (Vos et al., 2013, p.149). Dit zorgt ervoor dat sturing mogelijk is.
- 6- Als zesde is het voor het mogelijk maken van sturing belangrijk dat er controletechnische functiescheiding is. Dit betekent dat verantwoordelijkheden worden gescheiden over meerdere werknemers in het proces.
- 7- Daarnaast is het belangrijk om kritische prestatie indicatoren op te nemen in de rapportages. Bij het evalueren van de rapportages kan gemakkelijk worden gestuurd indien afwijkingen in de prestatie indicatoren wordt gesignaleerd. Wel is het essentieel dat alleen prestatie indicatoren worden beschreven en gemonitord waar het bestuur/de verantwoordelijke belang bij heeft (Van der Hoff-Israël, 2018, p. 21).
- 8- De laatste kwaliteitsprincipe is dat het primaire proces wordt ondersteund door de processen van bedrijfsvoering. Voorbeelden van bedrijfsvoering processen zijn financiën, de personele organisatie en de informatievoorziening (Moeke & Verkooijen, 2013, p. 20). De focus in het proces moet dus altijd worden gelegd op het primaire proces (Van der Hoff-Israël, 2018, p. 21).

2.1.7. Risicomanagement in het Planning & Control proces

Om een organisatie in beheersing te krijgen is het noodzakelijk om inzicht te hebben in de risico's die spelen in en om de organisatie. Deze risico's moeten worden onderkend en beheerst om de organisatie in beheersing te krijgen (Lokale Rekenkamer Leerdam, 2010, p. 21). Een risico is een kans dat een gebeurtenis opspeelt met een gevolg voor het behalen van de organisatiedoelstellingen (Nederlands Adviesbureau Risicomanagement, 2013, p. 5). Dit proces van het beheersen van risico's kan onder een gestructureerd proces plaatsvinden, genaamd risicomanagement. Risicomanagement betreft alle maatregelen en activiteiten die zijn gericht op het omgaan met mogelijke risico's voor de beheersing van een proces of project (Van Well-stam, Lindelaar, van Kinderen, & van den Bunt, 2013). Het is belangrijk dat er hierbij een balans is tussen het nemen en het beheersen van risico's (Nederlands Adviesbureau Risicomanagement, 2013, p. 4). Bij risicomanagement zal ten eerste aandacht moet worden besteed aan de harde kant in de organisatie, zoals stuurinformatie, processen en procedures. Echter, een organisatie moet niet vergeten ook aandacht te besteden aan de zachte kant in de organisatie, zoals de communicatie, het onderlinge vertrouwen en het risicobewustzijn van medewerkers. Dit betekent onder andere dat een organisatie risicomanagement ook moet waarborgen in de cultuur van haar organisatie. Deze combinatie van focus zorgt voor een optimaal effect van risicomanagement (Nederlands Adviesbureau Risicomanagement, 2013, p. 4).

Risicomanagement is niet een proces op zich. Om risico's te kunnen beheersen dient risicomanagement een vast integraal onderdeel te worden in het Planning & Control proces van een organisatie en moet er op gefocust worden bij de sturing van een organisatie. Het risicobewustzijn van de gehele organisatie wordt vergroot als er systematisch wordt gefocust op risicomanagement in het Planning & Control proces (Gemeente Overbetuwe, 2018, p. 15). Dit leidt er toe dat het risico-

management in de praktijk ook daadwerkelijk wordt toegepast en niet alleen in rapportages voorkomt. Hiervoor is het belangrijk dat iedere medewerker van de organisatie de toegevoegde waarde van risicomanagement inziet. Anders zal risicomanagement geen prioriteit meer zijn voor medewerkers en verdwijnt het onderwerp. Om dit te vermijden zal risicomanagement op meerdere plekken in het P&C proces moeten voorkomen (Speekenbrink, 2010, p. 24). De risico's moeten op deze manier periodiek opgenomen worden in de rapportages en hier moeten actiepunten aan worden gekoppeld. Daarnaast moeten de beheersmaatregelen worden meegenomen in de evaluatiegesprekken. Dit zorgt ervoor dat risico's periodiek worden onderkend, gemonitord en geëvalueerd.

2.2. Modellen voor risicomanagement

In deze paragraaf worden drie verschillende frameworks van risicomanagement uitgebreid beschreven. Het doel van dit hoofdstuk is om een theoretisch uitgangspunt (SOLL-positie) te bepalen waartegen de huidige situatie (IST-positie) kan worden afgezet en waaraan verbetervoorstellen kunnen worden getoetst.

Het eerste framework dat wordt beschreven is het INTOSAI Guidelines for Internal Control Standards for the Public sector. Het tweede framework betreft het framework van Joint Standards Australia/Standards New Zealand Committee on Risk Management. Het laatste framework dat wordt beschreven is het geïntegreerd risicomanagement voor overheid model. Deze drie frameworks zijn gekozen, aangezien zij speciaal voor de overheidssector zijn ontwikkeld.

2.2.1. Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector

INTOSAI staat voor International Organization of Supreme Audit Institutions. Dit is een internationale auditororganisatie die een framework voor risicomanagement heeft gemaakt (INTOSAI, sd). Dit framework heet Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector. Het model is gebaseerd op het COSO ERM-model, maar is speciaal aangepast voor de publieke sector. Het doel van het framework is om de interne beheersing op orde te krijgen. Belangrijke verschillen tussen het COSO-model en het INTOSAI-model zijn vooral dat het model van INTOSAI meer aandacht besteedt aan ethisch gedrag en aan het opsporen en voorkomen van fraude in overheidsinstellingen (Focus op verbeteren, 2015, p. 24). Dit is belangrijk, omdat integriteit een belangrijke rol speelt in de publieke sector (Schouten, 2010, p. 36). De bevolking heeft hogere verwachtingen van de publieke sector dan van de private sector. Daarnaast speelt het ook nog een rol dat deze organisaties vaak gefinancierd zijn met geld van de bevolking, waardoor de publieke sector altijd doelmatig en –treffend dit geld moet besteden en alles moet verantwoorden aan de bevolking (Focus op verbeteren, 2015, p. 24).



Figuur 2: INTOSAI Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector (Focus op verbeteren, 2015, p. 23)

Het INTOSAI model wordt, net als het COSO-model, weergegeven in een kubusachtige vorm. Dit is te zien in figuur 2 hierboven. Deze kubusachtige vorm geeft de drie dimensies weer die een directe relatie tot elkaar hebben. Deze dimensies zijn de beheersingscomponenten, de activiteiten en de doelstellingen van de organisatie. Hieronder wordt ingegaan op de inhoudelijke factoren van de drie dimensies van het model.

2.2.1.1. Beheersingscomponenten

De verschillende beheersingscomponenten zijn aan de voorkant van de kubus weergegeven. De beheersingscomponenten geven aan hoe risicomanagement kan worden toegepast in de organisatie. Er worden vijf beheersingscomponenten beschreven (Schouten, 2010, p. 23).

Het eerste component betreft de beheersomgeving (*control environment*). De beheersomgeving biedt het fundament voor de volledige interne beheersing. De omgeving beïnvloedt de wijze waarop doelstellingen en strategieën worden gerealiseerd en in hoeverre beheersmaatregelen getroffen kunnen worden (Van Stapel, 2004, p. 13). Daarnaast wordt de risicobereidheid van de organisatie gedefinieerd (Focus op verbeteren, 2015, p. 15).

Het tweede component is het identificeren van gebeurtenissen (*risk assessment*). Dit wordt ook wel risicoanalyse genoemd. Bij het identificeren wordt gekeken naar kansen en risico's die invloed hebben op het realiseren van de doelstellingen. Deze invloed kan positief of negatief zijn (Focus op verbeteren, 2015, p. 15). Deze fase zorgt ervoor dat er een geschikte strategie wordt bepaald om risico's te mitigeren of te voorkomen (Van Stapel, 2004, p. 13).

Hierna volgt de component beheersactiviteiten (*control activities*). In deze fase wordt gekeken wat de reactie wordt op de risico's. Hierbij kan worden gekozen uit overdragen, accepteren, vermijden of reduceren (Focus op verbeteren, 2015, p. 15).

Na de beheersactiviteiten kan er aandacht worden besteed aan de informatie en communicatie (*information and communication*). Informatie en communicatie is zeer belangrijk voor het uitvoeren en controleren van processen. Het management heeft behoefte aan betrouwbare, tijdige, volledige, relevante en correcte informatie (Van Stapel, 2004, p. 13).

De laatste component betreft bewaking (*monitoring*). Naar aanleiding van de informatie uit de voorgaande activiteiten dient er gekeken te worden of de opgestelde doelstellingen zijn gerealiseerd. Bewaking is belangrijk, aangezien de interne beheersing van dynamische aard is. Indien doelstellingen niet zijn gerealiseerd, dient er te worden bijgestuurd (Van Stapel, 2004, p. 14).

2.2.1.2. Activiteiten

De activiteiten staan weergegeven op de rechterkant van de kubus. Deze dimensie van de kubus geeft aan dat het risicomanagement niet op één niveau moet worden toegepast, maar op meerdere niveaus in de organisatie (*organisation entity*). De niveaus waar het gehele proces moet worden toegepast zijn de gehele organisatie, de divisies van de organisatie en de bedrijfseenheden (Focus op verbeteren, 2015, p. 15).

2.2.1.3. Doelstellingen

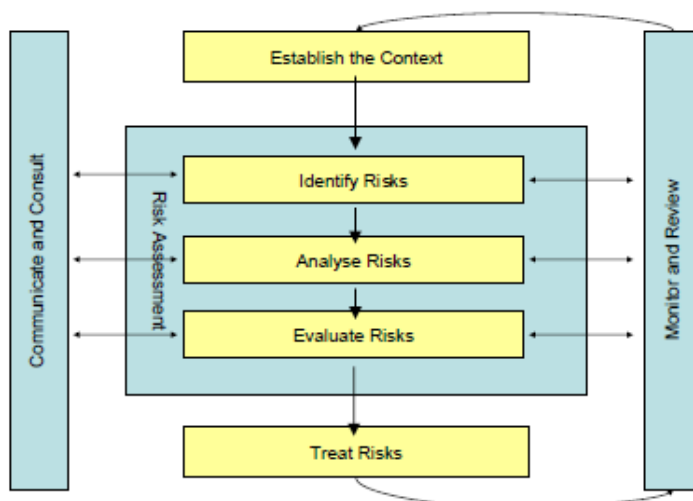
Als laatste zal de dimensie doelstellingen worden toegelicht. Deze zijn weergegeven aan de bovenkant van de kubus. Het geeft aan waarom risicomanagement moet worden toegepast in een organisatie. Deze dimensie bevindt zich in het model, omdat een organisatie zijn doelstellingen probeert te behalen. Dit zal altijd een groot aandachtsgebied zijn in alles wat een organisatie doet. Er worden in dit framework vier soorten doelstellingen weergegeven (Schouten, 2010, p. 36).

De eerste doelstelling heeft betrekking op **strategische doelstelling** (*safeguarding resources*). Strategische doelen zijn doelstellingen die op een hoog niveau in de organisatie worden opgesteld. Deze doelstellingen zijn afgestemd en dienen als ondersteuning op de missie van een entiteit in de organisatie. De tweede doelstelling betreft de **operationele processen** in de organisatie (*operations*). De doelen hebben voornamelijk betrekking op het ethisch, effectief, efficiënt en ordelijk uitvoeren van de processen. De derde doelstelling heeft betrekking op **rapportage** (*accountability*). Bij dit soort doelstellingen wordt er voornamelijk gefocust op de betrouwbaarheid van de rapportages in de organisatie. Daarnaast wordt er ook vaak aandacht besteed aan de verantwoordingsverplichtingen van de organisatie. Als laatste doelstelling van het INTOSAI model wordt **compliance** genoemd. Deze doelstellingen hebben betrekking op het naleven van de wet- en regelgeving (Van Stapel, 2004, p. 14).

2.2.2. Framework van Joint Standards Australia/Standards New Zealand Committee on Risk Management

De Joint Standards Australia/New Zealand Committee on Risk Management heeft een risicomanagementmodel ontworpen voor de publieke sector. Om een speciaal framework voor de publieke sector te creëren is er rekening gehouden met de behoefte voor transparantie en verantwoording aan het publiek en met andere soorten doelen en risico's dan de private sector. Verder hebben de oprichters van het framework richtlijnen opgesteld over dat medewerkers van de publieke sector met vele voorschriften moeten werken, dat alles moet voldoen aan wetgeving en dat het snel oplossen van problemen vermeden moet worden. Deze laatste is vooral belangrijk, omdat de publieke sector vaak te maken heeft met politieke of maatschappelijk druk. Dit maakt de kans groter dat zij door de druk te snel beslissingen nemen. Dit heeft impact op de uitkomst van risicomanagement, omdat dit pas effectief is als alle stappen in het proces zorgvuldig worden doorlopen (Thompson, 2012).

In figuur 3 wordt er een schematische weergave gegeven van dit framework. De stappen die hier worden weergegeven, worden in de tekst hieronder uitgebreid toegelicht.



Figuur 3: Australian framework (Government of South Australia, 2019)

2.2.2.1. De context vaststellen

De eerste stap betreft het vaststellen van de context (*establish the context*). Bij het vaststellen van de context horen onder andere het vaststellen van de stakeholders, begrijpen wat de interne en externe omgeving is en het kennen van de dagelijkse factoren van de functies van de organisatie. Bij de interne omgeving wordt gekeken naar de sterke en zwakke punten van de organisatie, bij de externe omgeving wordt er gekeken naar de kansen en bedreigingen van de organisatie. Indien de context duidelijk is, kan de risicomanagement context worden vastgesteld: wat is het wat de organisatie gaat doen? Hierin wordt ook gekeken naar de omvang en grenzen van het risicomanagement inclusief de baten en lasten (Thompson, 2012, p. 29).

2.2.2.2. Identificeren van de risico's

De tweede stap is het identificeren van de risico's (*identify risks*). Er moet een lijst worden opgesteld van potentiële zaken die de organisatie tegen kunnen werken bij het realiseren van de doelstellingen. Relevante belanghebbenden kunnen helpen risico's vast te stellen. Daarnaast kunnen diverse bedrijfsactiviteiten inzicht geven in risico's, zoals de audits en klachten van klanten. Bij het identificeren van de gebeurtenissen kan er gekeken worden naar kansen of bedreigingen. (Thompson, 2012, p. 30).

2.2.2.3. Risico's analyseren

Bij het analyseren van risico's (*analyse risks*) wordt er gekeken naar de essentie, de oorzaak en de gevolgen van de risico's en worden de maatregelen geïdentificeerd (Thompson, 2012).

Als bovenstaande is gedaan, zal er een risicobeoordelingsmatrix worden opgesteld. Hierin wordt het niveau van de risico's opgesteld. Een voorbeeld van een risicobeoordelingsmatrix is te zien in figuur 4 hieronder.

Frequentie	Ernst			
	Catastrofaal Ca	Groot Gr	Matig Ma	Klein Kl
Wekelijks We	Ze ^{er} hoog	Ze ^{er} hoog	Hoog	Laag
Maandelijks Ma	Ze ^{er} hoog	Hoog	Laag	Ze ^{er} laag
Jaarlijks Ja	Hoog	Laag	Laag	Ze ^{er} laag
Minder dan 1x per jaar <Ja	Laag	Ze ^{er} laag	Ze ^{er} laag	Ze ^{er} laag

Figuur 4: Risicobeoordelingsmatrix (VMS, in Dillen, s.d.)

In de risicobeoordelingsmatrix wordt er gekeken naar de frequentie dat het risico zich voordoet en de ernst van de gevolgen. Een rood vak betekent dat de kans en het effect van het risico zeer hoog is. De groene kleuren hebben een lage kans en een laag effect. Dit risico zal dus sneller aanvaard worden, terwijl de rode risico's proberen vermeden te worden (VMS, in Dillen, s.d.). De matrix is gebaseerd op de risicobereidheid van de organisatie en wat wel of niet acceptabel is voor de organisatiestructuur. De risicobereidheid wordt dus vastgesteld door de organisatie zelf. Alle risico's die boven de risicobereidheid uitkomen zouden een behandelplan moeten krijgen (Thompson, 2012, p. 31).

2.2.2.4. Evalueren van de risico's

De vierde fase betreft het evalueren van de risico's (*evaluate risks*). In deze fase wordt de informatie uit de analyse fase gebruikt en worden beslissingen gemaakt over of het risico in de huidige situatie acceptabel is of dat er verdere actie nodig is om het te mitigeren. Ook moet er worden gekeken of behandelplannen moeten worden geïmplementeerd en welke prioriteit deze hebben. Zo kan er binnen de organisatie zijn afgesproken dat er een behandelplan voor risico's moet komen als de genomen maatregelen niet effectief zijn. Dit betekent dat deze maatregelen het risico niet naar een gewenst niveau terug kunnen brengen. Verder kan er bijvoorbeeld afgesproken worden dat een risico geaccepteerd wordt als er geen aanpak mogelijk is of als de kosten te hoog zijn voor de aanpak van het risico (Thompson, 2012, p. 32).

2.2.2.5. Behandeling van het risico

In deze fase worden maatregelen geselecteerd die bijdragen aan het mitigeren van risico's (*treat risks*). Het is mogelijk dat er een combinatie van maatregelen wordt gekozen bij complexe risico's. Complexe risico's zijn risico's die moeilijk zijn te mitigeren of te voorkomen. Om deze risico's toch te verminderen, kan er daarom worden gekozen voor het nemen van meerdere maatregelen tegelijkertijd.

Er zijn verschillende mogelijkheden voor de behandeling van de risico's. Als eerste heb je risico acceptatie. Dit wordt gedaan als het risico een laag effect heeft. Als tweede kun je het risico behouden. Dit wordt gedaan indien er geen effectieve maatregel is om het risico te voorkomen of te verminderen. Als derde kan er worden gekozen voor het vermijden van risico's. Dit betekent stoppen met de betreffende activiteit waarin het risico speelt of kiezen voor een alternatief. Dit is vaak niet mogelijk bij de overheid, omdat processen en beleidsafspraken voortkomen uit wet- en regelgeving. Verder kun je risico's overdragen naar andere partijen, zoals een verzekering afsluiten. Als laatste mogelijkheid is er het beheersen van risico's. Dit betekent het verminderen van de kans dat het risico zich voordoet. Dit kan door het implementeren van processen zoals audit en compliance programma's en door training van medewerkers. Ook kunnen de gevolgen worden beperkt, door bijv. procedures, plannen of grenzen. Hier kunnen ook behandelingen worden geïmplementeerd (Thompson, 2012, p. 33).

2.2.2.6. Communicatie en overleg

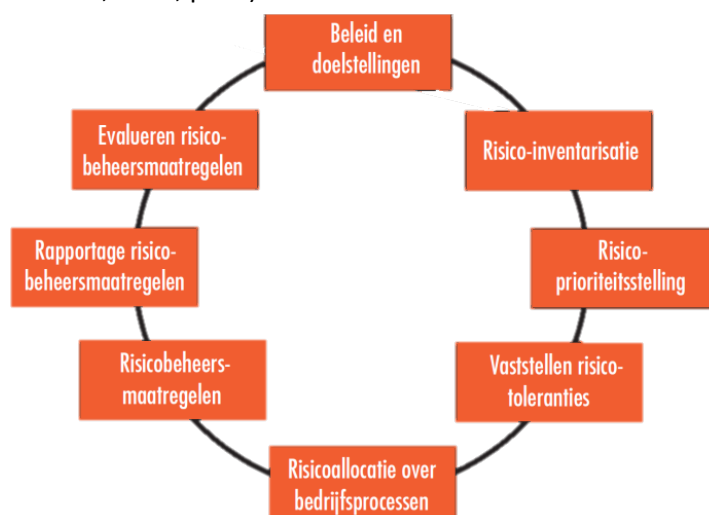
Communicatie (*communicate and consult*) is heel erg belangrijk bij risicomanagement, omdat de betrokkenen moeten begrijpen wat de basis is van de beslissingen en waarom een bepaald behandelplan is gekozen (Thompson, 2012, p. 35).

2.2.2.7. Monitoren en feedback

Monitoring en feedback zijn essentieel, omdat er veranderingen kunnen spelen die betrekking hebben op de risico's (*monitor and review*). Als er periodiek wordt gekeken naar de effectiviteit en efficiency van de maatregelen, dan kan er worden gekeken of de middelen op de juiste manier worden gebruikt (Thompson, 2012, p. 35).

2.2.3. Geïntegreerd risicomanagement voor overheid

Integraal risicomanagement heeft betrekking op risicomanagement in samenhang met de doelstellingen van de organisatie. Een kenmerk van dit model is dat het rekening houdt met de relatie van soorten risico's. Het verschil tussen een integraal en traditioneel model is dat risicomanagement bij een integraal model wordt bestuurd vanuit het bestuur en niet bij allerlei afdelingen. Verder wordt risicomanagement voortdurend ontwikkeld bij een integraal model. Het geïntegreerde risicomanagement model is ontworpen als regelkringconcept, waarbij continu wordt gefocust op het beoordelen en verbeteren van de efficiency en effectiviteit van risicomanagement (Visser & van Moorsel, 2016, p. 45).



Figuur 5: Strukturelementen groeimodel integraal risicomanagement (Visser & van Moorsel, 2016, p. 46)

In figuur 5 hierboven wordt een schematische weergave gegeven van het stappenplan van dit framework. In de onderstaande tekst worden de stappen van het risicomanagement raamwerk uitgebreid toegelicht.

2.2.3.1. Beleid en doelstellingen

Een risico is een gebeurtenis die het realiseren van doelstellingen kan bedreigen. Het is daarom belangrijk om doelstellingen concreet te formuleren en intern goed te communiceren om bij te sturen aan de hand van risicomanagement (Visser & van Moorsel, 2016, p. 45).

2.2.3.2. Risico-inventarisatie

Bij risico-inventarisatie moet zo breed mogelijk een inventarisatie gemaakt worden van alle gebeurtenissen die de opgestelde doelstellingen mogelijk in gevaar zouden kunnen brengen. De risico's worden op basis van de oorzaken samengevoegd tot categorieën. Veelvoorkomende categorieën bij de non-profit sector zijn operationele, financiële en strategische risico's. Operationele risico's gaan over de uitvoering van het primaire proces. Financiële risico's hebben betrekking op de doeltreffendheid en doelmatigheid van de uitgaven. De strategische risico's kunnen het bestaansrecht van de gehele organisatie in gevaar brengen (Visser & van Moorsel, 2016, p. 45).

2.2.3.3. Risicoprioriteitsstelling

De risico's moeten gekoppeld worden aan de doelstellingen van de organisatie. Aan de hand hiervan kunnen de risico's worden gerangschikt. Hierbij kan als hulpmiddel de score van een risico worden gebruikt. De score van een risico is de kans vermenigvuldigd met het effect van het risico. Hierbij is het wel belangrijk dat de tijdshorizon wordt genoemd en dat alle effecten met of zonder beheersingsmaatregelen worden bepaald (Visser & van Moorsel, 2016, p. 46).

2.2.3.4. Vaststellen van risicotoleranties

Na het in kaart brengen van de belangrijkste risico's, moet de tolerantie van de organisatie risico's worden vastgesteld. Deze risicotolerantie kan worden bepaald aan de hand van kritische prestatie indicatoren. Door de toleranties te definiëren in KPI's, kan de feitelijke risicobeheersing worden uitgevoerd. Met het gebruik van informatie(systemen) kan worden gekeken binnen welk termijn het risico kan worden beheerst. Op deze manier kunnen tolerantiegrenzen worden opgesteld (Visser & van Moorsel, 2016, p. 46).

2.2.3.5. Risicoallocatie van de bedrijfsprocessen

In deze fase wordt bekeken in welke processen het risico zich bevindt. Hierbij worden risico-eigenaren benoemd. De verantwoordelijken van het proces, waar het risico zich afspeelt, wordt tot risico-eigenaar benoemd. Het is hierbij slim om deze persoon zo laag mogelijk in de hiërarchie te benoemen, zodat de verantwoordelijke met beslissingsbevoegdheid dichtbij de bron van het risico staat. Indien het raakvlak van het risico meerdere processen bevat, worden personen als eigenaar aangewezen die hoger in de organisatiehiërarchie staan. De reden hiervoor is dat deze personen het juiste overzicht hebben over deze processen en ook gemakkelijk een schematische weergave van het risiconiveau per proces kunnen maken (Visser & van Moorsel, 2016, p. 46).

2.2.3.6. Risicobeheersmaatregelen

Aan de hand van alle voorgaande stappen kunnen de verantwoordelijke personen bespreken wat de beste beheersmaatregelen zijn voor de betreffende risico's. Hierbij kan worden gekozen uit het overdragen, accepteren, elimineren en reduceren. Dit worden ook wel de basisstrategieën genoemd. Per risico wordt deze strategie bepaald en wordt deze strategie vertaald naar concrete risicobeheersingsmaatregelen (Visser & van Moorsel, 2016, p. 47).

2.2.3.7. Rapportage risicobeheersmaatregelen

De resultaten van de beheersmaatregelen moeten periodiek worden gerapporteerd ten behoeve van de evaluatie van het risico. De frequentie van het rapporteren is afhankelijk van het type bedrijfsproces en de mate van dynamiek van de bedrijfsomgeving (Visser & van Moorsel, 2016, p. 47).

2.2.3.8. Evalueren risicobeheersmaatregelen

In deze fase wordt de rapportage van de risicobeheersingsmaatregelen gebruikt voor de evaluatie met betrekking tot de effectiviteit en efficiëntie daarvan. Dit kan ertoe leiden dat er aanpassingen worden gedaan aan de maatregel, aan het beleid of doelstelling van de organisatie. Deze aanpassingen kunnen worden gedaan door het bestuur (Visser & van Moorsel, 2016, p. 47).

2.3. Samenvatting theoretisch kader

Als eerste is deelvraag 1 beantwoord. Samengevat kan worden gesteld dat onder een Planning & Control proces wordt verstaan: een sturingsproces dat zorgt voor de beheersing en de optimalisatie van de interne en operationele bedrijfsvoering in een organisatie. Dit proces geeft inzicht in resultaten, processen en prioriteiten. Daarnaast kan het P&C proces in combinatie met risicomanagement ervoor zorgen dat risico's beter kunnen worden onderkend en beheerst.

Daarnaast is deelvraag 2 beantwoord en kan er worden samengevat dat er drie bruikbare risicomodellen zijn beschreven voor de non-profit sector. Deze modellen zijn het INTOSAI Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector, de Joint Standards Australia/Standards New Zealand Committee on Risk Management en het geïntegreerd risicomanagement voor overheid model.

Hoofdstuk 3: Methodologie

In deze scriptie wordt er onderzoek gedaan naar de vraag: *“Hoe kan het huidige proces Planning & Control van DJI verbeterd worden om risico’s te onderkennen en beheersen?”*.

Om deze vraag te kunnen beantwoorden zijn deelvragen 3 tot en met 6 opgesteld:

3. Hoe ziet het huidige Planning & Control proces van DJI eruit?
4. Wat zijn de risico’s in het Planning & Control Proces van DJI?
5. Hoe kunnen inzichten van stakeholders van het Planning & Control proces bijdragen aan het verbeteren van het Planning & Control proces?
6. Welke implementaties kunnen bijdragen aan het Planning & Control proces om de beheersing van risico’s vorm te geven?

Om deze deelvragen te kunnen beantwoorden zal er kwalitatief onderzoek worden uitgevoerd. De opgehaalde informatie uit het onderzoek wordt door middel van een (schriftelijk) hoor en wederhoor teruggelegd bij de betrokken medewerkers en daarbij getoetst op interpretatie en volledigheid.

Hieronder wordt per deelvraag toegelicht hoe het onderzoek zal plaatsvinden.

Deelvraag 3: Hoe ziet het huidige Planning & Control proces van DJI eruit?

Om deze deelvraag te beantwoorden zal er gebruik worden gemaakt van deskresearch. De documentatie die hierbij wordt gebruikt is afkomstig van DJI. Uit deze literatuur kan een goede beschrijving worden gegeven van het huidige Planning & Control proces. Daarnaast zal er literatuur worden gebruikt om te achterhalen wat de huidige stand van het risicomanagement in het Planning & Control proces is. Echter, om een compleet beeld van de huidige stand van het risicomanagement te krijgen zal er ook contact worden gelegd met diverse medewerkers van DJI. Door de combinatie van deskresearch en fieldresearch zal zo het gehele risicomanagement van het Planning & Control proces worden beschreven (zie hoofdstuk 4.2).

Deelvraag 4: Wat zijn de risico’s in het Planning & Control Proces van DJI?

Om deelvraag vier te beantwoorden zullen er ten eerste interviews worden gehouden met medewerkers van DJI. De mensen die worden geïnterviewd zijn geselecteerd op basis van hun afdeling in relatie tot het Planning & Control proces en risicomanagement. Daarnaast zal er een bijeenkomst worden voorbereid voor de business controllers op 12 maart. Dit betreft de business controllers van alle geledingen van DJI en hebben verstand van veel onderdelen uit het P&C proces, waaronder personeel, huisvesting en ICT. Aangezien de medewerkers op het hoofdkantoor en de business controllers uit het veld dagelijks met het Planning & Control proces werken, ervaren zij zelf het beste de risico’s die spelen in het proces. Daarnaast zullen de onderkende risico’s worden gecheckt met de beschikbare literatuur over het Planning & Control proces van DJI (zie hoofdstuk 4.3).

Deelvraag 5: Hoe kunnen inzichten van stakeholders van het Planning & Control proces bijdragen aan het verbeteren van het Planning & Control proces?

Om deelvraag 5 te kunnen beantwoorden zullen de interviews en de bijeenkomst, zoals beschreven bij deelvraag 4 hierboven, worden gebruikt. In de interviews en de bijeenkomst zullen de medewerkers van DJI worden gevraagd wat zij de beste manier vinden om de risico’s in het huidige Planning & Control proces te beheersen. Daarnaast zal er gekeken worden of deze verbeteringen realistisch en haalbaar zijn in het Planning & Control proces. Dit kan door middel van het gebruik van beschikbare documentatie bij DJI en door communicatie met andere medewerkers van DJI (zie hoofdstuk 4.4).

Deelvraag 6: Welke implementaties kunnen bijdragen aan het Planning & Control proces om de beheersing van risico's vorm te geven?

Om deze deelvraag te kunnen beantwoorden zal er een combinatie van deskresearch en fieldresearch worden gebruikt. In het theoretisch kader (hoofdstuk 2) is de literatuur afkomstig uit de deskresearch al uitgebreid beschreven. Hier is ten eerste uiteengezet wat een Planning & Control proces is. Daarnaast zijn er drie raamwerken voor risicomanagement beschreven die speciaal ontworpen zijn voor non-profit organisaties, zoals DJI. Vervolgens zal het fieldresearch uit deelvraag 5 (hoofdstuk 4.4) worden gebruikt om te koppelen aan de theoretische risicomodellen. De verbeteringen zullen gebruikt worden als criteria waaraan het risicomanagement model moet voldoen. Op deze manier kan er worden gekeken welk risicomanagement model het beste kan worden geïmplementeerd bij DJI om de beheersing van risico's vorm te geven in het Planning & Control proces (zie hoofdstuk 4.5).

Samenhang opgehaalde onderzoeksresultaten

In de antwoorden op de deelvragen wordt gezocht naar de onderlinge samenhang. Daartoe worden verbeteringen in verband gebracht met de behorende plek in het P&C proces, de risico's en de implementatie van het risicomodel (hoofdstuk 4.6).

Prioritering van de aanbevelingen

De prioritering van de aanbevelingen wordt gemaakt aan de hand van vijf factoren (hoofdstuk 4.7). Er wordt bekeken wat het effect is van de implementatie voor het risico (aantal), wat de verwachte doorlooptijd van de verbetering is (tijd), wat de ernst is van het risico dat met de verbetering wordt beheerst (frequentie maal impact), wat de benodigde personele inzet (fte) is voor de implementatie en hoeveel de implementatie zal kosten aan inzet van ICT middelen (euro). De validiteit van deze vijf aspecten, toegepast op de verbeteringen, is gewaarborgd door hoor en wederhoor met medewerkers die over kennis beschikken van deze materie.

Hoofdstuk 4: Resultaten

De antwoorden op de deelvragen en de resultaten van het uitgevoerde onderzoek bij DJI worden in dit hoofdstuk toegelicht. In de eerste paragraaf zal een korte beschrijving worden gegeven van de organisatie DJI. In de tweede paragraaf wordt aandacht besteed aan het huidige Planning & Control proces van DJI en de huidige stand van risicomanagement bij DJI. In paragraaf drie volgen de risico's die spelen in het Planning & Control proces. In de vierde paragraaf van dit hoofdstuk wordt gekeken naar de inzichten van stakeholders om het Planning & Control proces te verbeteren. De vijfde paragraaf focust op de implementaties die kunnen worden uitgevoerd om risico's beter te beheersen in het Planning & Control proces. Vervolgens wordt in paragraaf 6 de samenhang van de opgehaalde onderzoeksresultaten weergegeven. Als laatste paragraaf wordt er gekeken naar de prioritering van de aanbevelingen.

De probleemstelling van dit onderzoek bij DJI is: ***“Hoe kan het huidige proces Planning & Control van DJI verbeterd worden om risico's te onderkennen en beheersen?”***.

In dit hoofdstuk wordt een antwoord gegeven op deelvragen drie tot en met zes:

3. Hoe ziet het huidige Planning & Control proces van DJI eruit?
4. Wat zijn de risico's in het Planning & Control proces van DJI?
5. Hoe kunnen inzichten van stakeholders van het Planning & Control proces bijdragen aan het verbeteren van het Planning & Control proces?
6. Welke implementaties kunnen bijdragen aan het Planning & Control proces om de beheersing van risico's vorm te geven?

4.1. DJI als organisatie

In dit onderzoek zal er worden gekeken naar de organisatie Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI). DJI maakt, als uitvoerende dienst, onderdeel uit van het Ministerie van Justitie en Veiligheid en werkt in opdracht van het Directoraat Generaal en de Minister. Het hoofdkantoor van DJI vormt hierbij de schakel tussen het bestuursdepartement en de rest van de organisatie. DJI is een van de grootste overheidsorganisaties van Nederland. In figuur 8 in bijlage 3 is de organisatie DJI schematisch weergegeven. DJI heeft 13.500 fte in 38 vestigingen. DJI bestaat uit vier divisies (1^e schil): gevangeniswezen, vreemdelingenbewaring, forensische zorg en de jeugdinrichtingen. Daarnaast bestaat DJI uit enkele landelijke diensten (2^e schil): het Opleidingsinstituut, Dienst Vervoer en Ondersteuning, Divisie Individuele zaken, Dienst Geestelijke Verzorging, NL instituut voor Forensische Psychiatrie en Psychologie en het Shared Service Center (bijlage 2) (DJI, 2019). Als buitenste schil worden de activiteiten van DJI weergegeven: het insluiten en herstellen van gedetineerden en het voorkomen van herhalend gedrag.

Aangezien alle divisies en directies in verbinding staan met hetzelfde Planning & Control proces is er voor gekozen om de scope DJI-breed af te bakenen. Dit houdt in dat er wordt gekeken naar uitkomsten die implementeerbaar zijn in het P&C proces voor alle divisies. DJI-breed houdt in dat de ketenpartners van DJI niet worden meegenomen maar alleen de onderdelen van DJI zelf (zie organogram DJI in bijlage 2).

DJI-breed kent de volgende divisies met verschillende categorieën justitiabelen:

- Huis van bewaring voor volwassenen die in voorlopige hechtenis zijn genomen, omdat ze worden verdacht van een (ernstig) misdrijf
- Gevangenis voor volwassenen die zijn veroordeeld voor een misdrijf

- Justitiële jeugdinrichting (JJI) voor jongeren van 12 tot 18 jaar, en soms tot 23 jaar, die in voorlopige hechtenis zijn genomen of zijn veroordeeld tot een straf of maatregel volgens het jeugdstrafrecht of adolescentenstrafrecht
- Forensisch psychiatrisch centrum voor veroordeelde volwassenen die psychiatrische zorg nodig hebben
- Centrum voor transculturele psychiatrie voor patiënten met complexe psychiatrische problemen
- Detentiecentrum voor vreemdelingen die illegaal in Nederland verblijven (DJI, 2019).

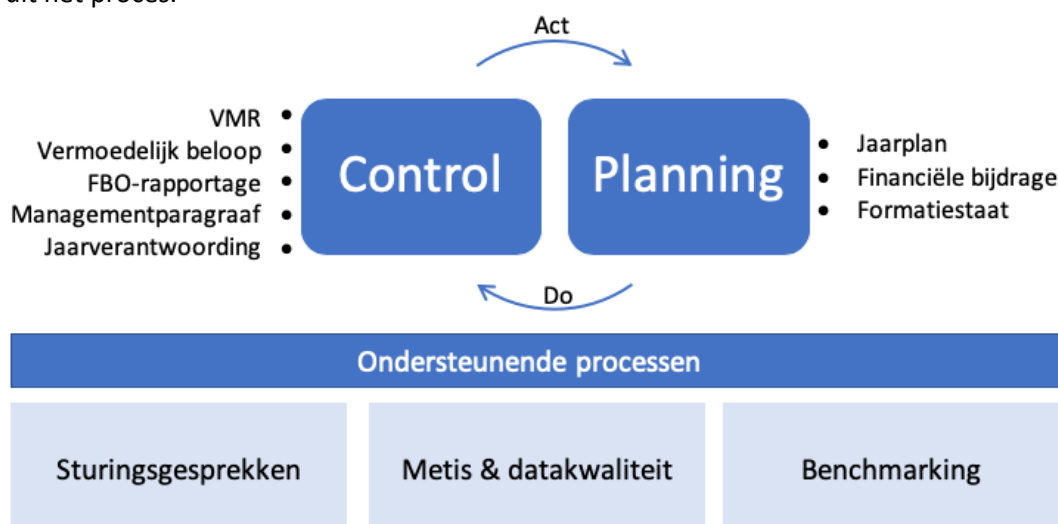
Volwassenen en minderjarigen worden ingesloten in “vestigingen of inrichtingen”, psychiatrische zorg patiënten worden behandeld in “instellingen”. Omwille van de leesbaarheid kan de term “vestiging(-en) of inrichting” in de onderstaande tekst kan ook gelezen worden als “instelling(-en)”.

4.2. Het huidige Planning & Control proces van DJI

In deze paragraaf wordt eerst ingegaan op de onderdelen van het Planning & Control proces van DJI. Deze paragraaf zal antwoord geven op deelvraag 3. Het eerste onderdeel van het proces betreft Planning en het tweede onderdeel betreft Control. Naast deze twee onderdelen bevat het P&C proces nog drie ondersteunde processen: de sturingsgesprekken, Metis & datakwaliteit en benchmarking. Vervolgens wordt er aandacht besteed aan de huidige stand van risicomanagement in het P&C proces. Deze huidige stand van risicomanagement wordt per afdeling van DJI beschreven.

4.2.1. Onderdelen van het Planning & Control proces

Het Planning & Control proces van DJI is een belangrijk besturend hoofdproces. Dit proces bestaat uit planning, control en ondersteunende processen. Deze processen bestaan vervolgens ook uit verschillende onderdelen. In figuur 6 hieronder heeft de onderzoeker eerst een schematische weergave gemaakt van het P&C proces. Daarna volgt een uitgebreide beschrijving van de onderdelen uit het proces.



Figuur 6: Schematische weergave Planning & Control proces DJI

4.2.1.1. Planning

De planningsfase van het P&C proces van DJI bestaat uit drie onderdelen: het jaarplan, de financiële bijdrage en de formatiestaat. Deze onderdelen worden hieronder beschreven.

4.2.1.1.1. Jaarplan

Als eerste wordt het jaarplan opgesteld. In dit jaarplan worden belangrijke ambities en doelstellingen opgenomen. Als bijlage bij het jaarplan worden verder onder andere de volgende documenten uitgevraagd: het opleidingsplan, formatie- en bezettingsoverzichten en het financieel jaarplan voor de benodigde financiële middelen per vestiging en instelling (DJI, 2019).

4.2.1.1.2. Financiële bijdrage

Het jaarplan is de basis voor de financiële bijdrage. De financiële bijdrage is het bedrag dat iedere vestiging krijgt om haar beleid en activiteiten uit te voeren.

Voor particuliere inrichtingen en instellingen gelden andere financieringsrichtlijnen omdat daar sprake is van een inkooprelatie. De directie Forensische Zorg en JJI heeft ter ondersteuning van dit inkoopproces een Specialistisch Inkoop Centrum (SIC) ingericht. In het SIC zijn twee afdelingen te onderscheiden: de afdeling Zorginkoop en Kwaliteit en de afdeling Analyse en Begroting.

De afdeling Control & Accountbeheer (C&A) en het SIC stellen aan de hand van de jaarplannen van de vestigingen een integraal financieel jaarplan op voor de divisiedirectie. Dit vormt de basis om de aanvragen vanuit de vestigingen en instellingen te toetsen. De divisie stelt de bijdrage voor een vestiging of instelling vast na het jaarplangesprek.

De afdeling C&A en het SIC koppelen dit terug middels een bijdragebrief of inkoopcontract. In de bijdragebrief staan bijvoorbeeld alle toegerekende bijdragen voor het betreffende jaar per vestiging. Na iedere viermaandsrapportage (VMR) en viermaandsgesprek wordt de financiële bijdrage opnieuw vastgesteld door de divisie (DJI, 2019).

4.2.1.1.3. Formatiestaat

In de formatiestaat wordt de formatie weergegeven die elke inrichting nodig heeft om alle taken uit te voeren. Dit is de formatie die de vestiging opstelt en deze wordt gebruikt door de divisiedirectie om personeel te monitoren en te verantwoorden tegenover andere directies. De vestigingsdirecteur en divisiedirecteur bespreken jaarlijks de werkvraag, zodat er inzicht is in de actuele werkvraag, de formatie, de personele kosten, de bezetting en de financiële ruimte. Door het vergelijken van de huidige situatie met de toekomstige bezetting is er inzicht in vacatureruimte of overbezetting. Van deze gegevens worden rapportages gemaakt aan de hand van een programma. De formatiestaat kan worden bijgesteld in een viermaandsrapportage (DJI, 2019).

4.2.1.2. Control

Het control onderdeel van het P&C proces van DJI bestaat uit vijf soorten verantwoordingen. De verantwoordingen vinden plaats aan de hand van viermaandsrapportages, de FBO-rapportage, het vermoedelijk beloop, de managementparagraaf en de jaarverantwoording. Hieronder wordt elk soort verantwoording beschreven.

4.2.1.2.1. Viermaandsrapportages (VMR)

De vestigingen rapporteren iedere vier maanden over hun voortgang op het uitvoeren van het jaarplan en het realiseren van hun doelen en financiële resultaat. Deze rapportages geven daarom een duidelijk beeld van de voortgang van het jaarplan. Onderdelen die in de viermaandsrapportages naar voren komen zijn onder andere:

- Checklist penitentiare scherpste (PI). Hierin komen opvallendheden en afwijkingen aan bod die vervolgens worden gelinkt aan de resultaatafspraken die gemaakt zijn met betrekking tot veiligheid.
- Prestatie-indicatoren. Het hoofdkantoor geeft hiervoor een overzicht van de aan te leveren indicatoren inclusief een toelichting wat deze indicatoren inhouden.

- Huis op Orde. Hierin moeten de vestigingen aangeven of de interne beheersing van bepaalde aspecten voldoen aan de normen die gesteld zijn. Hiermee wordt gekeken of “het huis op orde” is (DJI, 2019).

4.2.1.2.2. *Vermoedelijk beloop*

Het vermoedelijk beloop is de berekening van het vermoedelijk resultaat tot een bepaald moment. Maandelijks dient de businesscontroller van de vestiging dit vermoedelijk beloop aan te leveren. Vervolgens wordt er een overzicht gemaakt van het vermoedelijk financieel beloop en het resultaat van de vestigingen door de directie van Financiën & Bedrijfsvoering (F&B) en het SIC voor aan het management. Indien er grote afwijkingen plaatsvinden, neemt de afdeling C&A of het SIC contact op met de betreffende vestigingen of instelling om dit te bespreken (DJI, 2019).

4.2.1.2.3. *FBO-rapportage: beeld van de personele bezetting*

De vestigingen geven in het FBO-rapportage (formatie- en bezettingsoverzicht) gegevens weer met betrekking tot de formatie, bezetting, niet inzetbaar personeel en inhuur. Het Shared Service Center plaatst iedere laatste werkdag van de maand gegevens over de personele bezetting in deze rapportage. Uiterlijk twee weken daarna registreren de controllers van de vestigingen of instellingen de overige gegevens in de rapportage. De FBO-rapportage is de basis voor het dashboard personeel en komt aan bod in de viermaands gesprekken (DJI, 2019).

4.2.1.2.4. *Managementparagraaf*

Met de managementparagraaf wordt verantwoording afgelegd aan de Secretaris-Generaal Justitie & Veiligheid (SG J&V) met betrekking tot bedrijfsvoering. In de managementparagraaf wordt onder andere een In Control-verklaring (IC-verklaring) opgesteld. Eind van het boekjaar wordt er door de vestiging bekeken of er afwijkingen zijn geweest, waarmee de IC-verklaring gewijzigd zal worden. In januari wordt de IC-verklaring definitief gemaakt (DJI, 2019).

4.2.1.2.5. *Jaarverantwoording*

De jaarverantwoording wordt door de vestiging gedaan middels de laatste viermaandsrapportage, ook wel genaamd bespreking jaarverslag. Hierin worden de scores van de kritische prestatie indicatoren en realisatie van het jaarplan besproken. Ook wordt in deze rapportage de extra financiering bepaald aan de hand van de werkelijke kosten van de vestiging (DJI, 2019).

4.2.1.3. *Ondersteunende processen*

Naast het Planning en het Control proces zijn er ondersteunende processen nodig. Deze ondersteunende processen zijn noodzakelijk om het Planning & Control proces goed te laten werken en kwaliteit te laten bevatten. Er zijn drie ondersteunende processen in het P&C proces van DJI. De eerste zijn de sturingsgesprekken, waar de besprekingen van het jaarplan en de viermaandsrapportages onder vallen. Het tweede ondersteunende proces betreft Metis en de datakwaliteit. Het laatste ondersteunende proces betreft benchmarking. Hieronder worden de genoemde ondersteunende processen verder toegelicht.

4.2.1.3.1. *Sturingsgesprekken*

Bespreking jaarplan

In de bespreking van het jaarplan wordt de uitvoering van de opdrachten uit de jaarplanaanschrijving van de vestigingen en instellingen besproken met de divisiedirectie. Hierin kunnen nadere resultaat-afspraken worden gemaakt. Verder worden de openstaande zaken en de bijdragebrief besproken. Nadat alle gesprekken zijn geweest, wordt het inkoopcontract of de bijdragebrief en de formatiestaat definitief gemaakt. Deze bespreking van het jaarplan vindt plaats in het derde en vierde kwartaal van het lopende jaar (DJI, 2019).

Bespreking viermaandsrapportages

In het eerste en tweede gesprek van de viermaandsrapportage wordt door de vestigings- en divisiedirecteur de voortgang op de uitvoering van het jaarplan besproken. Hier worden formatie, uitvoering van opdrachten uit de aanschrijving, het vermoedelijk resultaat en waar nodig de KPI's, het Huis op Orde en de checklist PI besproken. Ook is het concept bijdragebrief een onderdeel van de besprekingen (DJI, 2019).

4.2.1.3.2. Metis en datakwaliteit

Metis

Metis is een programma dat in gebruik is genomen om het P&C proces te ondersteunen. Het programma bevat informatie over personeel, financiën en capaciteit per afdelingsniveau. Metis biedt de basis voor het opstellen van de cijfermatige delen van de monitoring en verantwoording in de P&C rapportages. Er dient hierin een tekstuele toelichting te worden gegeven indien er grote afwijkingen zijn ten opzichte van de norm (DJI, 2019).

Datakwaliteit

In 2020 is DJI begonnen met het programma Data op Orde. Hiermee is een start gemaakt met het monitoren van de verbetering van de datakwaliteit in het P&C proces. De aanleiding voor het programma was onder andere dat cijfers over detentiecapaciteit en bezetting uit informatiesystemen niet altijd consistent en in lijn waren met de werkelijkheid. Het doel van het programma is het waarborgen van de kwaliteit van alle gegevens in de organisatie door registraties te verbeteren, verantwoordelijkheden te beleggen en eenduidige definities en begrippen te hanteren. Er wordt hierbij gekozen voor een pragmatische aanpak. Dit betekent dat als datakwaliteitsproblemen zichtbaar zijn of urgent worden, ze worden aangepakt. Deze problemen kunnen onder andere zijn het ontbreken van definities, niet consistente gegevens en onjuiste of onvolledige registratie van gegevens (DJI, 2019).

4.2.1.3.3. Benchmarking

Benchmarking wordt uitgevoerd om een geobjectiveerd inzicht te krijgen in alle prestaties van de vestigingen. Er wordt hierbij voornamelijk gefocust op de stuurindicatoren die zijn afgesproken door de divisie, waarbij het lerend vermogen binnen de divisie centraal staat. Deze benchmarking wordt vervolgens in de regio-overleggen besproken. Bij deze overleggen wordt gekeken naar de best practices en de thema-gewijze onderwerpen. De prestaties van de benchmarking kunnen ook nog aan bod komen in de viermaandsgesprekken (DJI, 2019).

4.2.2. Huidige stand risicomanagement

In het Planning & Control proces bevinden zich al onderdelen van risicomanagement. Per afdeling, directie of divisie verschilt wat zij doen aan risicomanagement. Er wordt verwezen naar het organogram in bijlage 2 om de samenhang van deze beschreven afdelingen en divisies te zien. Hieronder is per afdeling, directie en divisie beschreven wat ieder doet aan risicomanagement. In tegenstelling tot het theoretische kader (hoofdstuk 2.2.3.2) worden de risico's bij DJI niet verdeeld in strategische, tactische en operationele risico's, maar in strategische, operationele en lokale risico's (tabel 2).

Hiërarchie van risico's	
DJI	Strategische risico's
Divisie / Dienst / Directie	Operationele risico's
Vestiging / Instelling	Lokale risico's

Tabel 2: Hiërarchie van risico's

4.2.2.1. Bestuursdepartement

Het bestuursdepartement vraagt de strategische risico's en beheersmaatregelen uit in de jaarplanaanschrijving. Deze strategische risico's zijn gerelateerd aan de 3 focuslijnen van DJI (bijlage 5). Het bestuursdepartement bevindt zich niet in het organogram van bijlage 2, omdat het bestuursdepartement onderdeel is van het Ministerie van Justitie en niet van DJI. De strategische risico's die zijn bepaald voor 2020 staan weergegeven in bijlage 4 (DJI, 2018).

4.2.2.2. Groepsberaad DJI

Het groepsberaad van DJI wordt vertegenwoordigd door de hoofddirecteur, de plaatsvervangend hoofddirecteur en de directeurs van alle diensten en divisies van DJI. Het groepsberaad is niet weergegeven in het organogram in bijlage 2, aangezien dit geen afdeling maar een management is. Het groepsberaad bepaalt iedere twee jaar de strategische risico's voor DJI opnieuw. Deze strategische risico's zijn onderdeel van de besprekingen van de DJI-jaarplannen en het jaarplan van de DJI-geledingen. In het groepsberaad wordt per strategisch risico een duo benoemd, dat vanaf dat moment risico-eigenaar is van dat strategische risico. Deze duo's werken de risico's en de potentiële beheersmaatregelen vervolgens uit voor het DJI-jaarplan. In het uitvoeringsjaar rapporteren de risico-eigenaren over de stand van zaken in de tertaalrapportages aan het bestuursdepartement (DJI, 2018).

4.2.2.3 Geledingen van DJI

De jaarplanaanschrijving van Concern Control aan de geledingen van DJI bevat een risicoparagraaf. Zo worden de operationele risico's van de divisies opgevraagd in het jaarplan en besproken in het jaarplangesprek (DJI, 2019).

4.2.2.4. Vestigingen en instellingen

De risico's van de divisiedirectie Gevangeniswezen & Vreemdelingenbewaring (GW & VB) zijn niet doorvertaald naar de jaarplanaanschrijvingen aan de vestigingen Gevangeniswezen & Vreemdelingenbewaring. Hierdoor worden de lokale risico's niet opgenomen in de jaarplannen van de vestigingen van GW&VB en niet besproken in de verantwoordingsgesprekken (DJI, 2019). De risico's van bijvoorbeeld de divisiedirectie Forensische Zorg en JJI zijn wel doorvertaald naar de jaarplanaanschrijving aan de instellingen.

4.2.2.5. Control & Accountbeheer (C&A) en SIC

De afdeling Control & Accountbeheer en het SIC zijn verantwoordelijk voor de ondersteuning van de divisiedirecteuren bij de aansturing van de inrichtingen binnen Forensische Zorg, Jeugd, Gevangeniswezen en Vreemdelingenbewaring. Uit communicatie met medewerkers van C&A blijkt dat de drie belangrijkste besprekpunten/risico's van de vestigingen worden besproken in de viermaands-gesprekken. Daarnaast zit risicomanagement in het jaarplan van de divisie Gevangeniswezen & Vreemdelingenbewaring. Hier wordt aandacht besteed aan de twee risico-instrumentaria Huis op Orde en de managementparagraaf.

4.2.2.6. Financiën, Analyse & Integratie (FA&I) en SIC

De afdeling Financiën, Analyse & Integratie en het SIC verzorgen onder andere bestedingsplannen, financiële doorrekeningen van capaciteit, financiële analyses en formatie- en bezettingsoverzichten voor Gevangeniswezen, Vreemdelingenbewaring, Forensische Zorg en Jeugd. Verder draagt het bij aan de agentschapsbegroting van DJI, aan de doelstellingen van arbeid en besteedt het aandacht aan procesmanagement binnen DJI. Uit contactmomenten met medewerkers van FA&I blijkt dat deze afdeling zich bewust is van risico's en daar zoveel mogelijk op anticipeert, alleen is er geen gestructureerd beleid voor risicomanagement.

4.2.2.7. Auditafdeling

Door middel van de interviews met twee medewerkers van de auditafdeling (bijlage 6 en 7) is er onderzocht wat de auditafdeling doet en wat zij bijdraagt aan het risicomanagement binnen DJI. De auditafdeling van DJI voert drie soorten audits/onderzoeken uit: financiële controles, veiligheidsaudits (Security, Safety, Housing audit) en vraaggestuurde audits. In het jaarplan van de afdeling Audit wordt er aandacht besteed aan de strategische risico's (DJI, 2019). De strategische risico's van DJI worden door middel van een enquête bij de vestigingsdirecteuren onderkend. Deze risico's worden vervolgens besproken in het Groepsberaad van DJI, waar zij de belangrijkste risico's uitkiezen. Aan de hand van deze strategische risico's is het auditplan opgezet en geprioriteerd. Een voorbeeld hiervan is de indeling van de vraaggestuurde audits. Iedere vraaggestuurde audit is toegekend tot één van de strategische risico's of tot het Huis op Orde. Verder heeft de afdeling Audit ook rekening gehouden met de aandachtspunten uit de controle van het jaarverslag van afgelopen twee jaar en de onderzoeken van onder andere de ADR, de Algemene Rekenkamer, de Inspectie JenV en de eigen onderzoeken van de Audit afdeling. Om de verbeteringen terug te koppelen aan het ADR wordt het risico-instrumentarium Verbetermatrix ADR gebruikt.

4.2.2.8. Concerncontrol

De afdeling Concerncontrol beschikt over meerdere aspecten van risicomanagement. Zo hebben zij een risicoparagraaf in het format van de viermaandsrapportages en de jaarplanaanschrijving voor de geledingen (diensten en directies van DJI) toegevoegd. Hier hebben zij een onderscheid gemaakt tussen de strategische en operationele risico's. De strategische risico's staan al ingevuld (bepaald in het Groepsberaad). Hierbij moeten de geledingen de beheersmaatregelen invullen die zij hiervoor hebben genomen. Ook kunnen zij, indien nodig, deze strategische risico's naar hun specifieke situatie enigszins vertalen. Voor de operationele risico's is het de bedoeling dat iedere geleding bekijkt welke kansen en bedreigingen er zijn die het realiseren van doelstellingen kan bemoeilijken bij hun vestigingen. Indien deze kansen en bedreigingen onderkend zijn, wordt gevraagd een beschrijving te geven van het bijbehorende doel, de oorzaak van het risico, het gevolg van het risico, de ernst van het effect en de mogelijke beheersingsmaatregelen (DJI, 2019). De rapportage hiervan vindt plaats in de viermaandsrapportage gericht aan de hoofddirectie.

Daarnaast komt risicomanagement terug in de tertaalrapportages aan het bestuursdepartement en de tertaalgesprekken. Hierin rapporteert DJI over de strategische risico's gedurende het uitvoeringsjaar en vindt monitoring plaats door het bestuursdepartement.

Uit diverse contactmomenten met medewerkers van Concerncontrol blijkt dat zij op dit moment de planning en de wijze van uitvragen hebben gewijzigd. Eerst identificeerde Concerncontrol de strategische risico's door middel van het afnemen van een enquête-tool, afkomstig van een extern bureau. Vanaf jaar 2020 is deze manier om strategische risico's te analyseren aangepast en worden nu mede bottom-up bepaald. Dit betekent dat de strategische risico's zijn opgehaald bij de business controllers van de vestigingen. Daarnaast zijn diverse interviews gehouden met vestigingsdirecteuren en enkele stakeholders van binnen en buiten DJI. Verder voert Concerncontrol deze analyse eerder in het jaar uit dan voorgaande jaren. Op deze manier kunnen de risico's tijdig worden besproken en vastgesteld in het Groepsberaad van DJI en worden opgenomen in de jaarplanaanschrijving van 2021. Dit betekent dat in de jaarplanaanschrijving de nieuwe strategisch opgehaalde risico's staan. Zo zijn de jaarplannen van instellingen, vestigingen, divisies en directies van DJI up-to-date voor wat betreft de strategische risico's.

Als laatste worden ook de risico instrumentaria genaamd de managementparagraaf en het Huis op Orde gebruikt om risicomanagement uit te voeren. Deze instrumenten bevinden zich in de jaarplannen van de geledingen (DJI, 2019).

4.3. Risico's in het Planning & Control proces

Om te onderzoeken hoe het P&C proces verbeterd kan worden om risico's beter te onderkennen en beheersen, wordt er in deze paragraaf eerst gekeken wat voor risico's er spelen in het P&C proces van DJI (deelvraag 3). Met behulp van alle afgenomen interviews en de bijeenkomst met de business controllers zijn de risico's in het Planning & Control proces van DJI onderkend. De uitkomsten van deze interviews zijn weergegeven in bijlage 6, 7, 10 en 11. De vragen en uitkomsten van de bijeenkomst zijn te vinden in bijlage 8 en 9.

De onderkende risico's hebben deels betrekking op de huidige onderdelen van het P&C proces en deels op de onderdelen die gemist worden in het huidige Planning & Control proces. Deze twee groepen worden hieronder uitgebreid toegelicht met de bijbehorende risico's.

Bij ieder risico is genoteerd wat de frequentie en de impact is van het risico. De frequentie wordt weergegeven in: jaarlijks (score 1), driemaandelijks (score 2), maandelijks (score 3), wekelijks (score 4) en dagelijks (score 5). De impact wordt weergegeven in: zeer laag (score 1), laag (score 2), matig (score 3), hoog (score 4) en zeer hoog (score 5). In figuur 9 in bijlage 12 is de score van deze risico's, uitgedrukt in frequentie maal impact, weergegeven in een heatmap. De score die bij het risico hoort, wordt later meegenomen in de prioritering van de aanbevelingen.

4.3.1. Risico's bij huidige onderdelen Planning & Control proces

In deze paragraaf wordt gefocust op risico's bij de huidige onderdelen in het P&C proces. De drie onderkende risico's uit de interviews en bijeenkomsten worden hieronder toegelicht.

Nummer	Risico naam	Frequentie	Impact
Risico 1	Geen focus op (risico)doelstellingen	5	5
Risico 2	Geen risicoparagraaf in huidige onderdelen P&C proces	2	5
Risico 3	Gegevens niet op orde	3	1

Tabel 3: Risico's bij huidige onderdelen Planning & Control proces

4.3.1.1. Risico 1: geen focus op (risico)doelstellingen

Het Planning & Control proces van DJI moet gebaseerd zijn op het formuleren en het realiseren van doelstellingen. Volgens de business controllers (bijlage 9, tabel 26) wordt er op dit moment alleen gefocust op de veranderdoelstellingen in het P&C proces. Echter, de controllers van de vestigingen willen juist meer aandacht voor risicodoelstellingen in plaats van veranderdoelstellingen. Op dit moment is het voor hen niet duidelijk welke risico's een gevaar vormen voor bepaalde doelstellingen. Daarnaast is er in de instelling geen gezamenlijk doel om een risico te beheersen.

Aangezien er nog niet bewust wordt gefocust op (risico)doelstellingen, kunnen onverwachte risico's altijd voorkomen. Het risico is er dus dagelijks (score 5). De impact is ook zeer hoog (score 5), omdat een gebrek aan zicht op mogelijke risico's en de voortgang van doelstellingen veel impact kan hebben. Dit kan ten eerste veel tijd en geld kosten. Daarnaast zal DJI ook snel gevoelig zijn voor imagoschade bij risico's. De totaal score van dit risico is ingeschat op 25.

4.3.1.2. Risico 2: geen risicoparagraaf in huidige onderdelen P&C proces

Uit de bijeenkomst met de business controllers (bijlage 9, tabel 26) blijkt dat er op dit moment in het Planning & Control proces geen onderdeel is waar de vestigingen van Gevangeniswezen & Vreemdelingenbewaring hun lokale risico's kunnen beschrijven of kunnen bespreken. De vestigingen bepalen niet helemaal zelf wat er in de rapportages en verantwoordingsgesprekken wordt besproken. Dit bepaalt het hoofdkantoor, in samenwerking met de instellingen, en verzendt dit in een zogeheten aanschrijving aan de vestigingen. Deze aanschrijving bevat voor iedere instelling dezelfde onderdelen.

Er wordt in deze documenten alleen ingegaan op de strategische risico's die DJI op het hoofdkantoor heeft bepaald. Echter, voor de vestigingen zijn juist de lokale risico's heel belangrijk tijdens hun dagelijkse werk. Het is dus een risico voor DJI, dat er zich geen risicoparagraaf in de documenten of gesprekken bevindt.

Het risico komt alleen voor tijdens het opmaken van de viermaandsrapportages, waardoor de frequentie uitkomt op driemaandelijks (score 2). De impact is zeer hoog (score 5), aangezien er weinig inzicht is in de lokale risico's van de instellingen. De totaal score van dit risico is ingeschat op 10.

4.3.1.3. Risico 3: gegevens niet op orde

Er wordt door de business controllers (bijlage 9, tabel 26) aangekaart dat niet altijd alle gegevens in orde zijn. Alle gegevens dienen juist, volledig en tijdig te zijn. In het P&C proces zijn de gegevens niet altijd tijdig, aangezien het P&C proces niet flexibel genoeg is om altijd up-to-date te zijn. Dit merken zij onder andere bij de FBO-rapportage. Vlak voor het jaarplangesprek wordt er een formatiestaat gedownload uit het personeelsprogramma, genaamd P-Direkt. Echter, deze uitdraai van de formatie komt vaak niet overeen met het werkelijke planning- en roosterproces van de instelling. Op deze manier lijkt het alsof de instelling niet het juiste aantal personeelsleden en ingehuurde mensen in dienst heeft. Over deze onjuistheid moeten zij zich vervolgens verantwoorden, terwijl dit in feite niet nodig is. Zo werd bijvoorbeeld de uitbreiding van het aantal cellen van 2019 niet meegenomen in de formatiestaat. Dit zorgt ervoor dat er volgens P-Direkt niet zoveel formatie nodig is als in het werkelijke rooster.

Het risico speelt voornamelijk een rol bij de FBO-rapportage, waardoor het risico iedere maand (score 3) voorkomt. De impact is zeer laag (score 1), omdat dit geen grote gevolgen heeft voor de werkelijke situatie van de personeelsinzet. Het kost alleen tijd om uit te zoeken wat er fout gaat en de gegevens op orde te krijgen. De totaal score van dit risico komt daardoor uit op 3.

4.3.2. Risico's die het P&C proces mist

Naast de bovenstaande risico's zijn er ook onderdelen die worden gemist in het huidige Planning & Control proces. In de interviews en bijeenkomsten zijn acht risico's (genummerd 4 tot en met 11) gedefinieerd, die hieronder beschreven worden.

Nummer	Risico naam	Frequentie	Impact
Risico 4	Teveel focus op bedrijfsvoering in plaats van op primair proces	5	5
Risico 5	Geen warme personeelsoverdracht	3	4
Risico 6	Prognose formatie- en vacaturebeheer sluit niet aan op het Werving & Selectie proces	5	3
Risico 7	Geen goed besturings- en gespreksmodel in P&C	5	5
Risico 8	Bestuurstafels hebben niet juiste mandaat voor beslissingen	4	2
Risico 9	Strategische beslissingen voor risicomanagement op hoger niveau maken	1	2
Risico 10	Geen overzicht van risicomanagement in P&C proces	5	4
Risico 11	Geen gezamenlijke focus en prioritering	3	5

Tabel 4: Risico's die het Planning & Control proces mist

4.3.2.1. Risico 4: teveel focus op bedrijfsvoering in plaats van op primair proces

Volgens de theorie zou een Planning & Control proces de focus moeten leggen op het primaire proces. Hier zijn de business controllers het mee eens. Echter, de controllers (bijlage 9, tabel 26) hebben het gevoel dat het P&C proces op dit moment meer gericht is op bedrijfsvoering in plaats van op het primaire proces. Dit gevoel komt overeen met het statement van de directeur F&B/C&A. Hij vermeldde dat 90 tot 95% van alle activiteiten van DJI niet in het P&C proces voorkomen (bijlage 11). Om het

primaire proces te waarborgen, moet er dus meer aandacht worden besteed aan het primaire proces en naar verhouding minder aan de bedrijfsvoering.

Het risico doet zich dagelijks (score 5) voor, omdat veel primaire activiteiten zich niet in het proces bevinden. Het risico bevindt zich dus voortdurend in het hele P&C proces. De impact van het risico is zeer groot (score 5), omdat het gebrek aan focus op primaire activiteiten veel tijd en geld kost. Ook kunnen de noodzakelijke inzichten in de uitvoering niet worden verkregen. De totale score van dit risico is 25.

4.3.2.2. Risico 5: geen warme personeelsoverdracht

Een van de strategische risico's van DJI heeft betrekking op voldoende gekwalificeerd en voldoende personeel nu en in de toekomst (bijlage 4). DJI moet ervoor zorgen dat zij voldoende personeel heeft en dat dit personeel ook over de door DJI gewenste kwaliteit beschikt. Echter, veel business controllers gaan de komende jaren met pensioen. Enkele controllers geven in de bijeenkomst (bijlage 9, tabel 26) aan dat zij hebben ontdekt dat er geen warme overdracht plaatsvindt voor nieuw personeel. Indien het huidige personeelslid vertrekt, start het nieuwe personeelslid pas daarna. Hierdoor beschikt het nieuwe personeelslid niet over de informatie waarover degene moet beschikken. Het kost veel tijd om alle taken zelfstandig te leren. Ook kost dit tijd en geld voor DJI. Daarnaast is er meer kans op onjuistheden en worden documenten niet volledig of tijdig aangeleverd aan andere afdelingen. Om deze reden is geen warme personeelsoverdracht dus een risico voor DJI.

Het risico speelt als er nieuw personeel bij DJI komt werken of als er een functiewijziging plaatsvindt. Dit gebeurt relatief vaak. Per functiegroep kunnen de taken en verantwoordelijkheden namelijk veel van elkaar verschillen. De frequentie is daarom maandelijks (score 3). De impact van het risico is groot (score 4), aangezien het veel tijd en geld kost om te zorgen dat het nieuwe personeel de juiste activiteiten uitvoert en beslissingen maakt. De totaal score van het risico is 12.

4.3.2.3. Risico 6: prognose van formatie- en vacaturebeheer sluit niet aan op het Werving & Selectie proces

Op dit moment wordt er een prognose gemaakt voor de formatie- en vacaturebeheer. Dit betekent dat er inzichtelijk is wat de huidige formatie is in de instellingen en hoe groot de werkvrage of -overschot is. Op deze manier kan het vacaturebeheer beter op de huidige situatie worden aangesloten. Echter, uit de bijeenkomst (bijlage 9, tabel 26) blijkt dat deze prognose niet aansluit bij hetgeen er werkelijk in het Werving & Selectie (W&S) proces wordt uitgevoerd. Op deze manier is er grotere kans op personeelstekort of -overschot.

De prognose en het Werving & Selectie proces lopen continu door. De frequentie van het risico is daarom dagelijks (score 5). De impact van het risico is middelmatig (score 3). De bezettingsproblematiek van functies als gevolg van personeelstekort of -overschot vallen, vergeleken met de andere risico's, mee. De totaal score van dit risico komt daarmee op 15 uit.

4.3.2.4. Risico 7: geen besturings- en gespreksmodel in het P&C proces

De business controllers geven in de bijeenkomst (bijlage 9, tabel 26) aan dat zij een goed besturings- en gespreksmodel in het Planning & Control proces missen. Ten eerste is het niet duidelijk welke zaken het meest belangrijk zijn en waar op gestuurd moet worden. Ten tweede is niet duidelijk wat de meest belangrijke informatie is om te bespreken in de sturingsgesprekken. Ooit heeft de A3-systematiek als stuur- en gespreksmodel gediend. De A3-systematiek is een werkwijze om tot een jaarplan te komen en een manier om de uitvoering te waarborgen. In deze methodiek staan de missie, visie en prestatiefactoren van de organisatie centraal. De A3-systematiek is een one paper strategy. Dit betekent dat er op één A3 formaat wordt gekeken naar de zaken die er echt toe doen (Doeleman, van Heumen, & te Paske, 2008, p. 58). Vele instellingen vonden de systematiek fijn werken. Echter, de

toenmalige Sector-directie Gevangeniswezen vond dat de methodiek teveel tijd in beslag nam. Vanaf dat moment is de A3-methodiek langzaam maar zeker afgeschaft. Toch wordt er vanuit het veld weer om een goed besturings- en gespreksmodel voor het P&C proces gevraagd. Dit zal ervoor zorgen dat tijdens de uitvoering van bedrijfsactiviteiten en het voeren van sturingsgesprekken gefocust wordt op de juiste zaken.

Het risico speelt zich dagelijks (score 5) af, omdat dit een risico betreft wat geldt voor het hele proces en dagelijks naar voren komt als risico. De impact van dit risico is zeer groot (score 5), omdat het sturingsgesprek over het primaire proces en de bedrijfsvoering activiteiten niet wordt gevoerd, waardoor focus en samenhang in het gesprek ontbreken. De totaal score van het risico komt uit op 25.

4.3.2.5. Risico 8: bestuurstafels hebben niet juiste mandaat voor beslissingen

Uit de bijeenkomst (bijlage 9, tabel 26) komt voort dat in de praktijk niet iedere bestuurstafel over het juiste mandaat voor beslissingen beschikt. Business controllers uit het veld ondervinden dat er op dit moment te veel mandaat ligt bij de hoofddirectie en te weinig bij de divisiedirecteur. Dit risico heeft tot gevolg dat beslissingen vaak te lang duren of dat er beslissingen worden genomen op het hoofdkantoor die niet wenselijk zijn voor de instellingen. Een voorbeeld van een niet wenselijk besluit is het niet goedkeuren van de formatiestaat van een vestiging, terwijl deze misschien wel goedgekeurd zou moeten worden.

Het nemen van beslissingen bij directies komt wekelijks voor, wat betekent dat de frequentie van het risico ook wekelijks (score 4) is. De impact van het risico is laag (score 2), aangezien iedere bestuurstafel zal handelen in het voordeel van DJI. Er zullen dus geen grote fouten worden gemaakt, wat moet worden opgelost. De totaal score van het risico is 8.

4.3.2.6. Risico 9: strategische beslissingen voor risicomanagement op hoger niveau maken

Op dit moment is er bij DJI geen gestructureerd beleid met betrekking tot risicomanagement (bijlage 9, tabel 26). Veiligheid creëren voor de medewerkers en de maatschappij zit in de genen van DJI, maar andere risico's beheersen staat niet altijd hoog op het lijstje. Daarbij is de beslissingsbevoegdheid ook niet volledig duidelijk binnen de organisatie van DJI. De business controllers in het veld missen dat de strategische beslissingen met betrekking tot risicomanagement niet op hoger niveau plaatsvinden, waardoor iedere vestiging nu zijn eigen beslissingen ten behoeve van de strategische risico's dient te maken. Dit kost ten eerste meer tijd en geld. Ten tweede is er geen overzicht welke vestiging welke activiteiten uitvoert om het risico te mitigeren. Daarnaast is er geen gezamenlijke focus voor de risicobeheersing.

De frequentie van het risico is jaarlijks (score 1), omdat er nog niet veel aandacht wordt besteed aan risicomanagement en er jaarlijks beslissingen worden genomen over de strategische risico's. De impact van het risico is laag (score 2), omdat op een lager organisatieniveau ook goede beslissingen worden gemaakt met betrekking tot strategische risico's. Echter, deze beslissingen zullen langer duren en wordt er minder gekeken vanuit een DJI-breed perspectief. De totaal score komt uit op 2.

4.3.2.7. Risico 10: geen overzicht van risicomanagement in P&C proces

Uit diverse contactmomenten met medewerkers van DJI (o.a. bijlage 9, tabel 26) en documentatie in het P&C proces blijkt dat er binnen DJI nog geen integraal risicomanagement overzicht aanwezig is. DJI-breed wordt er aandacht besteed aan strategische en operationele risico's, maar niet aan de lokale risico's. Hierdoor beschikt DJI nu niet over een integraal overzicht van risico's in haar P&C cyclus. Dit heeft tot gevolg dat niet duidelijk is welke risico's invloed hebben op bepaalde doelstellingen. Hierdoor is er geen scherpe blik op de doelstellingen van DJI. Daarnaast is er door dit risico geen gezamenlijke focus, omdat iedere instelling zelf moet onderzoeken wat de oorzaken, gevolgen en de juiste beheersmaatregelen zijn van de risico's.

Risicomanagement is geen systematisch onderdeel van het P&C proces, waardoor risico's altijd onverwachts zullen optreden. De frequentie van het risico wordt dus aangemerkt als dagelijks (score 5). De impact van het risico is hoog (score 4), omdat er geen overzicht is van de risico's en de voortgang van de doelstellingen. De totaal score van dit risico is 20.

4.3.2.8. Risico 11: geen gezamenlijke focus en prioritering

Business controllers en andere medewerkers ervaren tussen verschillende onderdelen van DJI op dit moment weinig structurele samenhang (bijlage 9, tabel 26). Dit blijkt uit contactmomenten met diverse medewerkers bij DJI. Dit speelt vooral bij de onderwerpen capaciteit, bedrijfsvoering en beleid. Hierdoor starten er heel veel nieuwe (verbeter)processen en worden deze allemaal in uitvoering gebracht in het veld. Een van de oorzaken van gebrek aan gezamenlijke focus is het ontbreken van de samenhang tussen organisatieonderdelen. Het gevolg daarvan is dat ad hoc zaken moeten worden uitgevoerd. Hierdoor dient het veld altijd achteraf bezig te zijn, in plaats van aan de voorkant van processen. Zo krijgen de business controllers veel activiteiten retour van het SSC, terwijl hier geen capaciteit voor is.

De frequentie van het risico is maandelijks (score 3), omdat dit risico alleen speelt bij samenwerkingen tussen verschillende onderdelen van DJI of bij nieuwe processen. De impact van het risico is zeer groot (score 5), omdat er niet gezamenlijk wordt gewerkt naar een specifiek doel. Daarnaast worden vele processen met hetzelfde doel tegelijkertijd opgestart, wat veel tijd en geld kost. De totaal score van het risico komt hiermee uit op 15.

In tabel 28 in bijlage 12 wordt de volgorde van de risico's weergegeven. De volgorde is bepaald aan de hand van de totale score van frequentie maal impact. Deze totale score geeft de ernst van de risico's weer. Het risico met de grootste ernst krijgt ranking 1 en moet zo snel mogelijk worden beheerst. Het risico met een kleine frequentie en impact krijgt een hogere ranking en heeft minder prioriteit bij het beheersen van risico's.

4.4. Inzichten van stakeholders om P&C te verbeteren

Door middel van de afgenomen interviews (bijlage 6, 7, 10 en 11) en de bijeenkomst met de business controllers (bijlage 9) zijn er ook enkele verbeteringen bedacht voor het P&C proces om risico's te beheersen. Deze verbeteringen worden, net als bij de risico's, gescheiden in twee groepen. De eerste groep verbeteringen heeft betrekking op verbeteringen van de huidige onderdelen in het Planning & Control proces. De tweede groep heeft betrekking op verbeteringen die in het huidige Planning & Control proces nog worden gemist. De twee verbetergroepen met bijbehorende verbeteringen worden hieronder uitgebreid toegelicht. Iedere verbetering zal worden gekoppeld aan een of meer risico's. Daarnaast zal er worden beschreven waar de verbetering in het Planning & Control proces terechtkomt.

4.4.1. Verbeteringen van de huidige delen van het P&C proces

Er zijn enkele delen van het Planning & Control proces die volgens business controllers verbeterd kunnen worden. Deze verbeteringen worden hieronder uitgebreid beschreven.

Verbeteringen van de huidige delen in het P&C proces	Plek in het P&C proces	Risico's
Verbetering A: formuleren van (risico)doelstellingen	Jaarplan Viermaandsrapportage	Risico 1: geen focus op (risico) doelstellingen
Verbetering B: risico-onderdeel in rapportages en gesprekken	Jaarplan Viermaandsrapportage Sturingsgesprekken	Risico 2: Geen risicoparagraaf in huidige onderdelen P&C
Verbetering C: gegevens op orde	FBO-rapportage	Risico 3: Gegevens niet op orde

Tabel 5: Verbeteringen van huidige delen in het Planning & Control proces

4.4.1.1. Verbetering A: formuleren van (risico)doelstellingen

Zoals eerder vermeld bij risico 1 in hoofdstuk 4.3 wordt het formuleren van doelstellingen gemist in het Planning & Control proces. De controllers geven in de bijeenkomst (bijlage 9, tabel 26) aan dat zij meer focus wensen op risicodoelstellingen in plaats van op veranderdoelstellingen. Door de focus te leggen op risicodoelstellingen worden risico's nooit los benaderd, maar gekoppeld aan organisatie-doelstellingen of kritische prestatie indicatoren. Dit is belangrijk, aangezien risico's invloed hebben op de doelstellingen van een organisatie. Deze verbetering is deels al genomen door de handleiding van het Planning & Control proces voor 2021 aan te passen. Meer aandacht voor risicodoelstellingen zorgt voor drie voordelen. Ten eerste wordt het voor de instellingen in het veld duidelijk welke risico's een gevaar vormen voor bepaalde doelstellingen. Ten tweede is de instelling op de hoogte van de voortgang van de doelstellingen, waardoor tijdiger kan worden bijgestuurd. Het laatste voordeel is dat instellingen op deze manier voor zichzelf doelen kunnen stellen om bepaalde risico's binnen een gesteld termijn te beheersen.

Het formuleren en monitoren van risicodoelstellingen kan plaatsvinden aan de hand van het jaarplan en de viermaandsrapportage.

4.4.1.2 Verbetering B: risico-onderdeel in rapportages en gesprekken

Op dit moment worden alleen strategische en operationele risico's onderkend en gemonitord in het jaarplan, de viermaandsrapportages en de sturingsgesprekken. Dit risico wordt beschreven als risico 2 in hoofdstuk 4.3. Om ook aandacht te besteden aan lokale risico's kunnen de onderdelen van de documenten en gesprekken in het P&C proces aangepast worden. Aan de hand van de bijeenkomst met de controllers (bijlage 9, tabel 26) is er met de afdeling C&A afgesproken dat er vanaf 2021 een risicoparaagraaf komt in de aanschrijving van het jaarplan en de viermaandsrapportages voor de vestigingen. Hierin zal integraal aandacht worden besteed aan het onderkennen en beheersen van strategische, operationele en lokale risico's van de instellingen. Deze paragraaf zullen de instellingen dan invullen met informatie over de risico's en beheersmaatregelen. Aangezien het beschrijven van de huidige stand van risico's een vast onderdeel wordt in het P&C proces, kan hier ook een agendapunt van gemaakt worden in de sturingsgesprekken. Hierbij wensen de controllers om volwaardig sparringpartner te zijn over de risico's. Door deze aanpassingen in het P&C proces, wordt risicomanagement een gestructureerd en actueel proces in het P&C proces.

4.4.1.3. Verbetering C: gegevens op orde

In hoofdstuk 4.3 is als derde risico beschreven dat de gegevens niet altijd op orde zijn (bijlage 9, tabel 26). Dit vormt onder andere een probleem bij de FBO-rapportage. Gegevens op orde krijgen betekent dat de gegevens tijdig, volledig en juist dienen te zijn. Dit betekent onder andere dat de gegevens uit P-Direkt altijd moeten overeenkomen met de huidige situatie. Zo kunnen de juiste gespreks-onderwerpen aan bod komen tijdens sturingsgesprekken en hoeft er niet over onjuiste zaken verantwoording af te worden gelegd. De verbetering om gegevens op orde te krijgen wordt deels al uitgevoerd door het programma Data op orde, dat beschreven is in hoofdstuk 4.2.1.3.2. Hierbij wordt er gezorgd voor het waarborgen van de gegevenskwaliteit.

4.4.2. Verbeteringen over missende onderdelen in het P&C proces

Er is door de business controllers aangegeven dat zij enkele zaken missen in het huidige Planning & Control proces. Deze missende onderdelen zullen het gebruik van het P&C proces verbeteren en het mogelijk maken om onderkende risico's beter te beheersen.

Verbeteringen over missende onderdelen in het Planning & Control proces	Plek in P&C proces	Risico's
Verbetering D: control framework gebruiken	Gehele P&C proces	Risico 10: geen overzicht van risicomanagement in P&C

<u>Verbetering E</u> : focus op primaire proces in plaats van bedrijfsvoering	Gehele P&C proces	<u>Risico 4</u> : teveel focus op bedrijfsvoering in plaats van op primair proces
<u>Verbetering F</u> : warme personeelsoverdracht	Formatiestaat FBO-rapportage	<u>Risico 5</u> : geen warme personeels-overdracht
<u>Verbetering G</u> : afstemmen prognose formatie- en vacaturebeheer op Werving & Selectie proces	Formatiestaat FBO-rapportage	<u>Risico 6</u> : prognose formatie- en vacaturebeheer sluit niet aan op Werving & Selectie proces
<u>Verbetering H</u> : verzorgen van besturings- en gespreksmodel	Gehele P&C proces	<u>Risico 7</u> : geen besturings- en gespreksmodel in P&C cyclus <u>Risico 11</u> : geen gezamenlijke focus en prioritering
<u>Verbetering I</u> : juiste bestuurstaafel juiste mandaat	Gehele P&C proces	<u>Risico 8</u> : bestuurstaafels hebben niet juiste mandaat voor beslissingen <u>Risico 9</u> : strategische beslissingen voor risicomanagement op hoger niveau maken
<u>Verbetering J</u> : gezamenlijke jaarlijkse auditkalender	Jaarplan	<u>Risico 11</u> : geen gezamenlijke focus en prioritering

Tabel 6: Verbeteringen voor missende onderdelen in het Planning & Control proces

4.4.2.1 Verbetering D: control framework gebruiken

Aangezien integraal risicomanagement nog niet ontwikkeld is, is er ook geen overzicht van doelstellingen die door de risico's worden beïnvloed (risico 10). De Directie Informatie voorziening (DI) stelt voor om een overzicht te implementeren in het gehele P&C proces door middel van een control framework (DJI, 2020) (bijlage 9, tabel 26). In dit control framework zal een overzicht worden gegeven van de doelen, risico's, beheersmaatregelen en de voortgang van de doelstellingen en activiteiten om risico's te beheersen. Ten eerste is dit handig, omdat dit beschikbaar en bruikbaar is voor alle stakeholders, zoals het hoofdkantoor en de medewerkers in de vestigingen. Daarnaast kan er met dit control framework gemakkelijk bekeken worden wat de belangrijkste besprekpunten zijn tijdens de verantwoordingsgesprekken.

4.4.2.2. Verbetering E: focus op primair proces in plaats van bedrijfsvoering

Het primaire proces van DJI moet gewaarborgd blijven en dat is volgens risico 4 op dit moment niet het geval. Uit de bijeenkomst met de controllers (bijlage 9, tabel 26) komt de wens om in het gehele Planning & Control proces meer aandacht te geven aan het primaire proces en minder aandacht te geven aan de bedrijfsvoering. De focus kan worden verlegd indien alle rapportages en plannen met betrekking tot de bedrijfsvoering zo min mogelijk in het P&C proces voorkomen. Alleen de bedrijfsvoering processen die het primaire proces ondersteunen kunnen in het P&C proces blijven staan (House of Control, sd).

4.4.2.3. Verbetering F: warme personeelsoverdracht

Risico 5 beschrijft dat er geen warme personeelsoverdracht plaatsvindt als nieuw personeel begint bij DJI-instellingen. Echter, het is juist belangrijk om de kwaliteit van weggaand personeel over te brengen op het nieuwe personeel. Om deze kwaliteit over te brengen is het inwerken van nieuw personeel essentieel. De business controllers geven de wens aan in de bijeenkomst (bijlage 9, tabel 26) om opvolgers drie volle maanden in te werken, voordat de huidige werknemer afscheid neemt. Op deze manier wordt een medewerker "warm" ontvangen en zal diegene binnen drie maanden over de meeste kwaliteiten beschikken die DJI wil dat zij beschikt. De verbetering zal aan bod komen in de formatiestaat en de FBO-rapportage van het P&C proces.

4.4.2.4. Verbetering G: afstemmen prognose formatie- en vacaturebeheer met Werving & Selectie

Zoals beschreven in risico zes wordt de prognose van formatie- en vacaturebeheer niet afgestemd op het proces van Werving & Selectie. Hierdoor is er grotere kans op personeelstekort of -overschot. Om deze reden volgt uit de bijeenkomst met de controllers (bijlage 9, tabel 26) de behoefte om de

prognose af te stemmen met het Werving & Selectie proces. Zo kan er tijdens het Werving & Selectie proces worden gestuurd op de gemaakte prognose. Op deze manier kan er een betere match worden gemaakt van de in- en uitstroom van personeel. De beste plek voor de verbetering is de formatiestaat en de FBO-rapportage in het P&C proces.

4.4.2.5. Verbetering H: verzorgen van besturings- en gespreksmodel

Uit de instellingen in het veld (bijlage 9, tabel 26) komt de wens om een besturings- en gespreksmodel te krijgen in het Planning & Control proces. Dit besturings- en gespreksmodel wordt gemist nadat de A3-methodiek is afgeschaft (risico 7). Vele instellingen vonden deze systematiek goed werken. Een goede verbetering van het gehele P&C proces zou dus zijn om eenzelfde soort methodiek te implementeren. Daarnaast heeft het invoeren van zo een systematiek het voordeel dat er gezamenlijke doelen worden gesteld en prioriteiten worden gelegd. Dit voorkomt het risico dat DJI geen samenhang heeft tussen verschillende onderdelen en afdelingen (risico 11).

Voordat zo'n systematiek wordt geïmplementeerd, moeten de voordelen opwegen tegen de nadelen. Ooit was de A3-systematiek onderdeel van het Planning & Control proces. Echter, doordat het teveel tijd kostte en het systeem niet de aandacht kreeg die het verdiende is het afgeschaft (bijlage 10). Het werd hierdoor een te papieren tijger, dan dat het toegevoegde waarde leverde. Er moet worden gekeken of de indeling van de systematiek efficiënter kan en of de voordelen groter zijn dan de tijdsbesteding die de systematiek in beslag neemt.

Uit het interview met de directeur A&C/F&B en strategisch management adviseur huisvesting (bijlage 10 en 11) kwam dat zij een systematiek liever verwoorden als een dashboard, indien dit opnieuw wordt geïmplementeerd. Dit dashboard kan dan ondersteund worden door Metis, die alle benodigde informatie bezit. Dit scheelt ten eerste tijd en daarnaast is het dashboard altijd up-to-date. Wel is het essentieel om tijd te reserveren voor het voeren van gesprekken.

4.4.2.6. Verbetering I: juiste bestuurstafel juiste mandaat

Om juiste en tijdige beslissingen te maken in een grote organisatie is het belangrijk dat iedere bestuurstafel het juiste mandaat krijgt om beslissingen te nemen. Deze verbetering zal gelden voor het gehele P&C proces. Zoals beschreven in paragraaf 4.3 ligt er teveel mandaat bij de hoofddirectie op het hoofdkantoor (risico 8). Uit de bijeenkomst met de business controllers (bijlage 9, tabel 26) is er de wens om accuraat te kijken naar wat de beste bestuurstafel is om bepaalde beslissingen te (mogen) maken. Hierdoor zal bij DJI meer beslissingsbevoegdheid kunnen worden gelegd bij de divisiedirectie. De divisiedirectie kan goede besluiten maken met betrekking tot zijn eigen divisie. Hierdoor wordt er minder tijd geleverd van de hoofddirectie om beslissingen te maken waarvan zij niet genoeg kennis hebben. Om de herverdeling van mandaten te maken, kan het helpen beslissingen op te delen in strategisch, operationeel en lokaal. Dit verhelpt direct het risico dat strategische beslissingen van risicomangement op hoger niveau moeten worden genomen (risico 9). De hoofddirectie zou alle beschikkingsbevoegdheid krijgen over strategische beslissingen. De divisiedirectie kan mandaat krijgen over operationele beslissingen. Als laatste kunnen de lokale besluiten worden gemaakt door de vestigingsdirecteur. Op deze manier is voor iedere medewerker van DJI duidelijk welke bestuurstafel welk mandaat heeft. Wel is het belangrijk om genomen beslissingen van de vestigings- en divisiedirectie te verantwoorden aan de hoofddirectie.

4.4.2.7. Verbetering J: gezamenlijke jaarlijkse auditkalender

Er wordt in de bijeenkomst met de controllers (bijlage 9, tabel 26) de behoefte uitgebracht om een gezamenlijke jaarlijkse auditkalender op te maken en af te stemmen met het veld en de diensten. De activiteiten op de kalender worden hierdoor realistisch met haalbare doelen en gezamenlijke focus. Er moet hierbij lef worden gecreëerd om ook nee te zeggen tegen bepaalde activiteiten. Dit vermindert het risico dat er geen onderlinge samenhang plaatsvindt tussen afdelingen en activiteiten bij DJI (risico 11). De verbetering zal toegepast kunnen worden in het jaarplan.

4.5. Implementaties om beheersing van risico's vorm te geven in het Planning & Control proces

Dit hoofdstuk beschrijft welk risicomodel het meest geschikt is voor DJI om te implementeren in hun Planning & Control proces. Aan de hand van de verbeteringen uit de voorgaande paragraaf wordt gekeken aan welke eisen het risicomodel moet voldoen. De risicomodellen die worden overwogen komen uit hoofdstuk 2.2. Dit is het INTOSAI Guidelines for Internal Control for the Public Sector, het framework van Joint Standards Australia/Standards New Zealand Committee on Risk management en het geïntegreerd risicomanagement voor overheid model. Aangezien er ook verbeteringen zijn die standaard in een Planning & Control proces horen, zullen verbeteringen ook kunnen worden aangemerkt als een randvoorwaarden voor het P&C proces.

4.5.1. Verbetering A: formuleren van (risico)doelstellingen

De eerste verbetering die is behandeld in hoofdstuk 4.4 is het formuleren van (risico)doelstellingen. Het formuleren van doelstellingen komt sterk overeen met twee risicomodellen. Als eerste kan het **INTOSAI model** worden gebruikt om alle activiteiten voor risicomanagement samen te laten hangen met de beheerscomponenten. In dit model is het dus noodzakelijk om doelstellingen te formuleren en daar alle beheerscomponenten op te baseren.

Naast het INTOSAI model zorgt het **geïntegreerde risicomodel** ook dat doelstellingen worden geformuleerd. Dit dient gedaan te worden voordat er begonnen wordt met risico's onderkennen en beheersen. Risico's onderkennen kan namelijk pas als de doelstellingen zichtbaar zijn, aangezien risico's gebeurtenissen zijn die het realiseren van doelstellingen kan tegenwerken (Nederlands Adviesbureau Risicomanagement, 2013, p. 5).

4.5.2. Verbetering B: risico-onderdeel in rapportages en gesprekken

Verbetering B heeft betrekking op het toevoegen van een risico-onderdeel in de viermaands-rapportages en de verantwoordingsgesprekken. Deze verbetering is conform **alle drie de risicomodellen**. Het toevoegen van dit onderdeel zorgt voor het bottom-up onderkennen en monitoren van de lokale risico's in de rapportages en zorgt er vervolgens voor dat ze geëvalueerd worden in de gesprekken. Het onderkennen, monitoren en evalueren van de risico's en genomen maatregelen is bij ieder risicomodel belangrijk.

4.5.3. Verbetering C: gegevens op orde

Een nog te nemen verbetering, naast het programma datakwaliteit, is om de gegevens uit P-Direkt altijd te laten overeenkomen met de huidige situatie. Deze verbetering kan genomen worden middels het **INTOSAI model**. In de stap informatie en communicatie wordt de nadruk gelegd dat informatie altijd betrouwbaar, tijdig, volledig, relevant en correct dient te zijn. Dit betekent dat de gegevens uit P-Direkt dus tijdig, correct en volledig dienen te worden gemaakt. Hier kan het INTOSAI model aan bijdragen.

4.5.4. Verbetering D: control framework gebruiken

Verbetering D betreft een control framework dat een overzicht geeft van de doelen, risico's, beheersingsmaatregelen en de voortgang van de activiteiten en doelstellingen om de risico's te beheersen. Dit betreft dus eigenlijk het implementeren van een risicomodel. Ieder risicomodel is hiervoor bruikbaar, omdat ieder risicomodel een automatisch overzicht biedt van bovenstaande punten. **Alle drie de risicomodellen** zijn dus geschikt om de verbetering tot uitvoering te brengen.

4.5.5. Verbetering E: focus op primaire proces in plaats van bedrijfsvoering

Zoals eerder benoemd wordt er meer gefocust op bedrijfsvoering in plaats van op het primaire proces in het Planning & Control proces. Deze verbetering kan niet zozeer direct met een risicomodel worden opgelost. Echter, uit hoofdstuk 2.1 blijkt dat een Planning & Control proces altijd gefocust moet zijn op het primaire proces. Deze verbetering is dus eigenlijk een **randvoorwaarde** voor het Planning & Control proces. Het implementeren van een risicomodel zou hierbij geen extra toegevoegde waarde creëren.

4.5.6. Verbetering F: warme personeelsoverdracht

Uit het veld kwam de wens om opvolgers langer en beter op te leiden. Deze verbetering is niet direct te implementeren met een risicomodel. Er zal een traject kunnen worden gemaakt als **randvoorwaarde** voor het Planning & Control proces. Het traject zal iedere keer worden gestart indien er melding is dat een personeelslid van functie zal wijzigen of zal vertrekken bij DJI. Er kan dan worden gezorgd dat er een planning wordt gemaakt van het inwerktraject en dat het oude personeelslid het nieuwe personeelslid een vast termijn (bijvoorbeeld 3 maanden) inwerkt. Door dit traject een integraal onderdeel van het P&C proces te laten worden, kan de kwantiteit en kwaliteit van personeel goed behouden worden.

4.5.7. Verbetering G: prognose formatie- en vacaturebeheer op Werving & Selectie proces afstemmen

Twee modellen kunnen zorgen voor een betere afstemming van de prognose formatie- en vacaturebeheer op het Werving & Selectie proces. Ten eerste het **geïntegreerde risicomodel**. Dit risicomodel bevat de stap risicoallocatie van de bedrijfsprocessen. In deze stap wordt er gekeken in welke processen er zich risico's bevinden. Indien dit model is geïmplementeerd in het P&C proces kunnen de risico's in processen, zoals dit betreffende risico, sneller worden onderkend en worden beheerst. Daarnaast zou ook het **INTOSAI model** kunnen helpen om dit risico eerder te onderkennen en te voorkomen. In de stap informatie en communicatie benadrukt het INTOSAI model dat de informatie en communicatie belangrijk is voor het uitvoeren en controleren van processen. Indien dit model is geïmplementeerd, wordt er aan de hand van de informatie en communicatie gekeken hoe de processen lopen en of er kansen of risico's zijn in het proces. De voorwaarde hiervoor is wel dat de informatie betrouwbaar, tijdig, relevant, volledig en correct is.

4.5.8. Verbetering H: verzorgen van besturings- en gespreksmodel

Uit de vestigingen kwam de wens om een goed besturings- en gespreksmodel te hebben in het Planning & Control proces. Echter, in hoofdstuk 2.1 wordt beschreven dat een goed besturingsmodel een randvoorwaarde is om een Planning & Control proces als sturingsinstrument te gebruiken. Het implementeren van een risicomodel zal niet bijdragen aan de uitvoering van deze verbetering. Deze verbetering is dus een **randvoorwaarde** van het Planning & Control proces.

4.5.9. Verbetering I: juiste bestuurstafel juiste mandaat

Er dient een verbetering genomen te worden om de juiste bestuurstafel het juiste mandaat te geven om beslissingen te nemen. Deze verbetering zou tevens helpen om de beslissingsbevoegdheid van strategische beslissingen voor risicomangement naar een hoger organisatieniveau te verplaatsen. Er zijn twee risicomodellen die kunnen bijdragen om deze verbetering te kunnen implementeren. Het eerste risicomodel is het **INTOSAI model**. Dit model geeft duidelijkheid over welke afdeling welke activiteiten uitvoert. Hierdoor is ook duidelijk wie verantwoordelijk is voor elke taak en wie de beslissingen op dit gebied dient te maken. Daarnaast kan ook het **geïntegreerde model** worden gebruikt. Hier wordt gekeken wie de meest geschikte verantwoordelijke is voor elk risico. Hierdoor is deze verantwoordelijke direct de eigenaar en krijgt de beslissingsbevoegdheid over het proces en het risico.

4.5.10. Verbetering J: gezamenlijke jaarlijkse auditkalender

Om een Planning & Control proces als sturingsinstrument te gebruiken is het nodig dat de documenten in het proces juist, actueel en volledig zijn. Het gezamenlijk opmaken van de jaarlijkse auditkalender kan ervoor zorgen dat dit document juist, actueel en volledig is. Het zorgt ervoor dat er alleen haalbare en realistische doelen worden geformuleerd en het zorgt voor een gezamenlijke focus. Het gezamenlijk opmaken van de jaarlijkse auditkalender wordt niet gerealiseerd door het implementeren van een risicomodel, maar door het verbeteren van de **randvoorwaarde** van een Planning & Control proces.

Verbetering	INTOSAI	AUS/NZ	Geïntegreerd	Randvoorwaarde P&C
A: formuleren van (risico)doelstellingen	X		X	
B: Risico-onderdeel in rapportages en gesprekken	X	X	X	
C: Gegevens op orde	X			
D: Control framework gebruiken	X	X	X	
E: Focus op primaire proces in plaats van bedrijfsvoering				X
F: Warme personeelsoverdracht				X
G: Afstemmen prognose formatie- en vacaturebeheer op Werving & Selectie proces	X		X	
H: Verzorgen van besturings- en gespreksmodel				X
I: Juiste bestuurstafel juiste mandaat	X		X	
J: Gezamenlijke jaarlijkse auditkalender				X
Totaal aantal verbeteringen	6	2	5	4

Tabel 7: Verbeteringen met meeste geschikte implementatie manier

In tabel 7 is te zien dat het INTOSAI model de meeste verbeteringen tot stand brengt. Dit model is dus het meest geschikte risicomangementmodel voor DJI. De verbeteringen waaraan het INTOSAI model niet kan bijdragen zijn randvoorwaarden van het P&C proces. Deze verbeteringen moeten apart worden aangepast, zodat het P&C proces als sturingsinstrument kan worden gebruikt.

4.6. Samenhang opgehaalde onderzoeksresultaten

Nadat de risico's in het Planning & Control zijn vastgesteld (paragraaf 4.3), konden verbeteringen worden voorgesteld (paragraaf 4.4). Aan de hand van deze verbeteringen is gekeken welk risicomodel het beste bij DJI past (paragraaf 4.5) om risico's te onderkennen en te beheersen in het Planning & Control proces. In tabel 8 hieronder wordt bij iedere verbetering weergegeven wat zijn plek wordt in het P&C proces, welke risico's de verbetering beheerst en welke manier van implementatie het best kan worden gebruikt. Deze tabel geeft daarom de samenhang weer van alle resultaten die zijn opgehaald in dit onderzoek.

Verbeteringen	Plek in P&C proces	Risico's	Implementatie risicomodel
§4.4	§4.2	§4.3	§4.5
§4.4.1. Verbeteringen huidig P&C proces			
A: Formuleren van (risico)doelstellingen	Jaarplan VMR	<u>Risico 1</u> : Geen focus op (risico)doelstellingen	<u>INTOSAI</u>
B: Risico-onderdeel in rapportages en gesprekken	Jaarplan VMR Sturings-gesprekken	<u>Risico 2</u> : Geen risicoparagraaf in huidige onderdelen P&C	<u>INTOSAI</u>

C: Gegevens op orde	Gehele P&C proces	<u>Risico 3: Gegevens niet op orde</u>	<u>INTOSAI</u>
<i>§4.4.2. Missende onderdelen P&C proces</i>			
D: Control framework gebruiken	Gehele P&C proces	<u>Risico 10: Geen overzicht van risico-management in P&C proces</u>	<u>INTOSAI</u>
E: Focus op primair proces in plaats van bedrijfsvoering	Gehele P&C proces	<u>Risico 4: Teveel focus op bedrijfsvoering in plaats van op het primaire proces</u>	<u>Randvoorwaarde P&C</u>
F: Warme personeels-overdracht	Formatiestaat FBO-rapportage	<u>Risico 5: Geen warme personeelsoverdracht</u>	<u>Randvoorwaarde P&C</u>
G: Afstemmen prognose formatie- en vacature-beheer op W&S proces	Formatiestaat FBO-rapportage	<u>Risico 6: Prognose formatie- en vacaturebeheer sluit niet aan op het W&S proces</u>	<u>INTOSAI</u>
H: Verzorgen van besturings- en gespreks-model	Gehele P&C proces	<u>Risico 7: Geen besturings- en gespreks-model</u> <u>Risico 11: Geen gezamenlijke focus en prioritering</u>	<u>Randvoorwaarde P&C</u>
I: Juiste bestuurstafel juiste mandaat	Gehele P&C proces	<u>Risico 8: Bestuurstafels hebben niet het juiste mandaat voor beslissingen</u> <u>Risico 9: Strategische beslissingen voor risicomanagement op hoger niveau maken</u>	<u>INTOSAI</u>
J: Gezamenlijk jaarlijkse auditkalender	Jaarplan	<u>Risico 11: Geen gezamenlijke focus en prioritering</u>	<u>Randvoorwaarde P&C</u>

Tabel 8: Samenhang opgehaalde onderzoeksresultaten

4.7. Prioritering aanbevelingen

In deze paragraaf worden de aanbevelingen geprioriteerd. Deze prioritering is gemaakt aan de hand van vijf voorwaarden, waarmee een zorgvuldige kosten-baten analyse kan worden gemaakt. Er wordt gekeken naar het effect, de doorlooptijd, de personele inzet (tijd), de ernst van het risico dat wordt beheerst (frequentie maal impact) en de ICT-kosten van de verbeteringen. De validiteit van deze vijf aspecten, toegepast op de verbeteringen, is gewaarborgd door interviews met medewerkers die over kennis beschikken van deze materie.

Sommige verbeteringen, die worden geïmplementeerd met het INTOSAI model, zijn al deels uitgevoerd door DJI. Dit gaat om het formuleren van (risico)doelstellingen (verbetering A), een risico-onderdeel toevoegen in rapportages en verantwoordingsgesprekken (verbetering B) en het op orde maken van gegevens (verbetering C). Hierdoor kan er worden geconcludeerd dat DJI indirect al bezig is met het implementeren van het INTOSAI model. Echter, voor een goede risicobeheersing is het voor DJI belangrijk om nu bewust bezig te zijn met risicomanagement en het INTOSAI model verder te implementeren. Dit zal ervoor zorgen dat de rest van de verbeteringen, waar nog onvoldoende aandacht voor is, worden uitgevoerd. Hierdoor kan DJI haar risico's beheersen en voorkomen. Voor DJI betekent dit dat zij zich vooral moeten richten op het gebruik van een control framework (verbetering D), het afstemmen van de prognose formatie- en vacaturebeheer met het W&S proces (verbetering G) en het juiste mandaat aan de juiste bestuurstafel geven (verbetering I). Voordat DJI deze verbeteringen implementeert is het noodzakelijk dat DJI overweegt om het INTOSAI model integraal te implementeren.

Naast het implementeren van het INTOSAI model blijven er nog vier verbeteringen over die samenhangen met de randvoorwaarden voor een Planning & Control proces. Deze verbeteringen zullen daarom apart benaderd worden. Hieronder wordt de prioritering van de overige vier aanbevelingen bepaald aan de hand van vijf voorwaarden die DJI belangrijk vindt. Deze voorwaarden worden eerst toegelicht, waarna zij toegepast worden op de verbeteringen.

Bij de voorwaarde **effectiviteit** is er gekeken hoeveel risico's worden voorkomen met de verbetering. Een lage effectiviteit is bij een verbetering die minder dan één risico voorkomt. Er is een middelmatige effectiviteit als er één risico wordt vermeden. Een verbetering heeft een hoge effectiviteit als hij meer dan één risico vermindert of voorkomt.

De tweede voorwaarde is de **doorlooptijd van de implementatie** van de verbetering. Een lage doorlooptijd wordt gekenmerkt aan een doorlooptijd van minder dan zes maanden. De verbetering krijgt een middelmatige score als de doorlooptijd tussen de zes of twaalf maanden ligt. Een hoge doorlooptijd kost tussen de twaalf tot achttien maanden.

De derde voorwaarde betreft de **ernst van het risico** dat wordt beheerst met de verbetering, uitgedrukt in frequentie maal impact. De frequentie en impact van ieder risico is beschreven in hoofdstuk 4.3. Een risico heeft een lage score als deze tussen de 1 en de 3 zit (groene gebied in figuur 9, bijlage 12). Een middelmatige score zit tussen de 4 en de 12 (oranje en gele gebied in figuur 9). Een hoge score zit tussen de 13 en 25 (rode gebied in figuur 9).

De vierde voorwaarde betreft de **personele inzet (boven bestaande formatie)**, uitgedrukt in fte. Een lage personeelsinzet is minder dan een halve fte per maand. Een middelmatige tijdsbesteding zit tussen de halve en de anderhalve fte per maand. Een hoge personeelsinzet betekent anderhalf tot drie fte.

De laatste voorwaarde betreft de kosten van **ICT middelen (hard- en software)**. De kosten zijn laag als zij minder dan €25.000 per jaar zijn. Middelmatige kosten zitten tussen de €25.000 en €75.000. Een verbetering heeft hoge kosten als het meer dan €75.000 per jaar kost.

De voorwaarden hebben niet allemaal dezelfde weging. Aan de voorwaarden "effectiviteit", "doorlooptijd" en "ernst van het risico" is een zwaardere weging toegekend dan aan de andere twee voorwaarden. De voorwaarden "effectiviteit", "doorlooptijd" en "ernst van het risico" hebben een direct verband tot de probleemstelling van de scriptie. Het zijn belangrijke voorwaarden om verbeteringen aan te brengen in risicoherkenning en -beheersing.

In tabel 9 hieronder wordt een overzicht gegeven van de voorwaarden met bijbehorende wegingen.

Voorwaarden	Eenheid	Laag	weging	Middelmatig	weging	Hoog	weging
1. Effectiviteit	Aantal risico's	< 1 risico	2	1 risico	4	> 1 risico	6
2. Doorlooptijd verbetering	Maanden	< 6 maanden	6	> 6 maanden < 12 maanden	4	> 12 maanden < 18 maanden	2
3. Ernst van het risico	frequentie x impact	< 3	2	> 4 < 12	4	> 13 < 25	6
4. Personele inzet	Fte per maand	< 0,5 fte	3	> 0,5 fte < 1,5 fte	2	> 1,5 fte < 3 fte	1
5. ICT-middelen	Euro's	< €25.000	3	> €25.000 < €75.000	2	> €75.000	1

Tabel 9: Voorwaarden prioritering verbeteringen

Verbetering H heeft betrekking op het faciliteren van een besturings- en gespreksmodel in het Planning & Control proces. De effectiviteit van deze verbetering is hoog, aangezien deze verbetering ervoor zorgt dat er twee risico's worden verminderd. De doorlooptijd van de verbetering zal tussen de 6 tot 12 maanden (middelmatig) zijn en de personele inzet tussen de 1,5 en 3 fte (hoog). Deze doorlooptijd en personele inzet is nodig om het model te ontwikkelen en alle divisies en directies op de hoogte te brengen van dit model. Een voordeel van deze verbetering is dat de ICT-middelen die hiervoor nodig zijn al in bezit zijn, waardoor de kosten hiervoor dus laag zijn. De score van het risico komt uit op 25 en is dus hoog.

Verbetering F heeft betrekking op het opzetten van een traject voor nieuw personeel. De effectiviteit van deze verbetering is middelmatig, aangezien het één risico beheerst. De doorlooptijd van de verbetering en de personele inzet zijn beide laag. Er kan namelijk met de huidige systemen en programma's al worden ingespeeld op de toekomstige personeelsbehoefte. Daarnaast kunnen de personeelsleden die de functie verlaten zelf afspraken maken met het nieuwe personeelslid over het meelooptermijn. Verder zijn de benodigde programma's al in bezit, waardoor de ICT-kosten ruim onder de €25.000 zitten. De score van het risico is 12 en dus is de ernst middelmatig.

Verbetering J betreft het gezamenlijk opmaken van de auditkalender. Het effect zal laag zijn, aangezien het risico van geen gezamenlijke focus en prioritering niet volledig wordt gedicht door het opmaken van de auditkalender. De doorlooptijd van de verbetering zal liggen tussen de 6 en 12 maanden. De personele kosten voor deze verbetering zijn minder dan 0,5 fte, aangezien er alleen een afspraak hoeft te worden ingepland met de medewerkers van verschillende afdelingen. Ook de kosten voor ICT zijn laag, omdat er geen extra ICT-middelen hoeven te worden aangeschaft. De score van het risico is 15 en is dus hoog.

Verbetering E gaat over het focussen op het primaire proces in plaats van op bedrijfsvoering en bureaucratische zaken. Het effect van de verbetering zal middelmatig zijn, aangezien de verbetering ervoor zorgt dat er één risico wordt voorkomen of gemitigeerd. De doorlooptijd van de verbetering is hoog en kost meer dan 12 maanden, omdat het veranderen van bepaalde zaken in het P&C proces en het communiceren van ontwikkelingen aan belanghebbenden samen veel tijd zullen kosten. De personele inzet is middelmatig en zal tussen de 0,5 en 1,5 fte zitten. De kosten voor ICT zijn laag, omdat ook hier geen extra systemen voor hoeven te worden aangeschaft. De score van het risico is 25, wat betekent dat de ernst hoog is.

Wanneer we de kosten en de baten per verbetering wegen dan is de volgorde van implementeren als volgt:

Naam verbetering	Effectiviteit	Doorloop-tijd	Ernst risico	Personele inzet	ICT-middelen	Weging
Faciliteren besturings- en gespreksmodel (H)	Hoog	Middelmatig	Hoog	Hoog	Middelmatig	20
Traject opvolgen personeel (F)	Middelmatig	Laag	Middelmatig	Laag	Laag	18
Gezamenlijk opmaken auditkalender (J)	Laag	Middelmatig	Hoog	Laag	Laag	16
Focus op primair proces (E)	Middelmatig	Hoog	Hoog	Middelmatig	Laag	15

Tabel 10: Uitkomst prioritering aanbevelingen

Heatmap na implementatie verbeteringen

Op dit moment kan er geen robuuste inschatting worden gemaakt van de werkelijke score van de risico's na het nemen van de beheersmaatregelen. Hierdoor zijn de risico's na implementatie van de verbeteringen niet vertaald in een heatmap.

De onderzoeker verwacht wel dat met deze verbeteringen de risico's volledig kunnen worden beheerst. Daarmee worden de frequentie en impact per risico dus zo minimaal mogelijk. Deze verwachting kan worden uitgesproken aangezien de hele scriptie, en dus ook de voorgestelde verbeteringen, is gevalideerd met hoor en wederhoor bij medewerkers van DJI.

Het nemen van de beheersmaatregelen duurt bij de meeste verbeteringen enkele maanden voordat ze geïmplementeerd zijn. Op een later moment kan onderzoek worden gedaan of de verbeteringen effectief genoeg zijn om de risico's te beheersen. Het implementeren van het INTOSAI model zal DJI helpen om de voortgang van het beheersen van deze risico's te blijven bewaken en in te grijpen wanneer de verbeteringen nog niet het gewenste niveau hebben bereikt.

Hoofdstuk 5: Conclusies en aanbevelingen

In deze scriptie is er onderzoek gedaan naar het Planning & Control proces van DJI. De onderzoeksvraag die hierin centraal staat is: ***"Hoe kan het huidige proces Planning & Control van DJI verbeterd worden om risico's te onderkennen en beheersen?"***.

Conclusie

Deze centrale onderzoeksvraag kan beantwoord worden door middel van de resultaten uit de deelvragen. Door middel van het combineren van het theoretisch kader uit hoofdstuk 2 met de verbeteringen, afkomstig uit de interviews, is er onderzocht wat het beste risicomodel is voor DJI. Uit het onderzoek kan worden geconcludeerd dat het INTOSAI model het meest geschikte risicomanagement model is voor DJI. Het INTOSAI model zal dus helpen om risico's beter te kunnen onderkennen en beheersen in het Planning & Control proces bij DJI. Dit model voldoet aan zes van de tien eisen van de stakeholders van het P&C proces. De andere vier eisen kunnen worden opgelost indien de randvoorwaarden van het Planning & Control proces worden verbeterd. Zo zal het Planning & Control proces meer dienen als sturingsinstrument. Hier zal nader op worden ingegaan bij de aanbevelingen.

Aanbevelingen

Er worden naar aanleiding van dit onderzoek enkele aanbevelingen gegeven aan DJI.

I. Risicomodel INTOSAI

Uit onderzoek is gebleken dat het INTOSAI model het meest geschikte risicomanagement model is voor het Planning & Control proces voor DJI. Indien DJI dit INTOSAI model implementeert in het P&C proces, zal dit proces meer waarde krijgen als sturingsinstrument en zullen risico's beter worden onderkend en beheerst. Deze twee gevolgen zullen mogelijk zijn, omdat het INTOSAI model een integrale benadering is voor het managen van risico's. Aangezien er al diverse maatregelen genomen zijn voor het formuleren van doelstellingen (verbetering A), het toevoegen van een risico-onderdeel in rapportages en verantwoordingsgesprekken (verbetering B) en het op orde maken van gegevens (verbetering C) is het INTOSAI model indirect al voor een deel geïmplementeerd in het P&C proces. Een aanbeveling aan DJI is om de rest van het INTOSAI ook te implementeren, waarmee het gebruik van een control framework (verbetering D), de afstemming van de prognose formatie- of vacaturebeheer met het Werving & Selectie proces (verbetering G) en het geven van het juiste mandaat aan de juiste bestuurstaafel (verbetering I) tot uitvoering komen in het P&C proces.

II. Randvoorwaarden Planning & Control proces

Naast het implementeren worden er hieronder nog vier aanbevelingen beschreven om te implementeren in het Planning & Control proces. Dit zijn aanbevelingen die helpen om het Planning & Control proces meer waarde te geven als sturingsinstrument en daarbij zullen risico's beter worden onderkend en beheerst. De aanbevelingen worden in volgorde geplaatst zoals geprioriteerd in paragraaf 4.7.

De **eerste** aanbeveling betreft het faciliteren van een besturings- en gespreksmodel in het Planning & Control proces. Hier kan bijvoorbeeld gedacht worden aan een soortgelijke A3-systematiek of een digitaal dashboard. Zulke modellen zorgen dat er in de organisatie goed gestuurd kan worden, dat gesprekken gestructureerd zijn en veel toegevoegde waarde krijgen en dat er gezamenlijke focus en prioritering wordt gecreëerd in de organisatie. Dit draagt bij aan **focuslijn twee** (*emancipatie van de uitvoeringsorganisatie DJI*) (bijlage 5), waarbij wordt

beschreven dat een besturingsmodel belangrijk is om de deskundigheid en kennis op het juiste moment bij de juiste tafel terecht te laten komen.

De **tweede** aanbeveling die wordt gegeven aan DJI is om een traject op te zetten voor het inwerken van nieuw personeel. De medewerkers van de vestigingen hebben behoefte om hun opvolgers op te leiden voor hun functie. Dit zorgt voor het behouden van de kwaliteit en de kwantiteit van het personeel, dat tevens is gedefinieerd als strategisch risico van DJI (bijlage 4). Het is handig om het opvolgingstraject te verbinden met het Werving & Selectie proces en de prognose van formatie- of vacaturebeheer. Zo kan er tijdig worden onderkend wanneer personeel uit dienst gaat en kan tijdig nieuw personeel worden geworven. De aanbeveling draagt deels bij aan **focuslijn drie** (*DJI is een mensenorganisatie*). Hierin wordt beschreven dat DJI werkt met mensen en voor mensen, waarbij veel van elkaar kan worden geleerd. De aanbeveling draagt ook deels bij aan **focuslijn twee** (*emancipatie van de uitvoeringsorganisatie DJI*), waarbij aandacht wordt besteed aan de deskundigheid en kennis van personeel (bijlage 5).

De **derde** aanbeveling die wordt gegeven is om een gezamenlijke auditkalender te maken in de organisatie. Het document gezamenlijk maken zorgt voor een juist, actueel en volledig document met haalbare doelstellingen. Indien het document gezamenlijk wordt gemaakt, wordt er gezamenlijke focus gecreëerd en wordt de samenhang van de activiteiten binnen DJI beter. Dit draagt bij aan **focuslijn één** (*justitiabelen zijn van de maatschappij*) (bijlage 5), omdat door deze aanbeveling de samenwerking tussen verschillende organisatieonderdelen beter wordt. Deze samenwerking kan er toe leiden dat meer justitiabelen veilig kunnen terugkeren in de samenleving.

De **vierde** aanbeveling aan DJI is om in het Planning & Control proces meer te focussen op het primaire proces in plaats van op bedrijfsvoering en bureaucratische zaken. Indien er meer aandacht wordt besteed aan het primaire proces zal het Planning & Control proces meer als sturingsinstrument gebruikt kunnen worden. Dit draagt bij aan **focuslijn twee** (*emancipatie van de uitvoeringsorganisatie DJI*) (bijlage 5), aangezien de focus op het primaire proces ervoor zorgt dat er beter advies kan worden geleverd, diverse onderwerpen en thema's beter kunnen worden geagendeerd en er duidelijker wordt gemaakt wat er moet worden geregeld.

Nawoord

Tijdens het onderzoek bij DJI heeft de stagiaire, in samenwerking met haar bedrijfsbegeleider, meer impact gerealiseerd naast haar aanbevelingen. Aan de hand van interviews, gesprekken en de LBCO-bijeenkomst is er naar boven gekomen dat er nog een belangrijk strategisch risico is, naast de huidige vier (bijlage 4). Door de verkregen gegevens zodanig te rangschikken en met elkaar te verbinden werd inzichtelijk gemaakt dat een bepaald strategisch risico door DJI nog niet was onderkend. Dit strategische risico heeft betrekking op de veiligheid, kwaliteit en beschikbaarheid van (detentie)capaciteit. Door middel van een nota zal dit strategische risico worden voorgelegd bij het groepsberaad. Het groepsberaad zal op 2 juni beslissen of zij het vijfde strategische risico zullen laten gelden voor DJI.

Verder is het nieuwe strategische risico bij enkele mensen, waaronder de geïnterviewde uit bijlage 10 en 11, getoetst ter versterking voor het voorleggen aan het Groepsberaad. Deze mensen zagen allemaal de toegevoegde waarde om dit risico als strategisch risico aan te merken.

Taakreflectie

Literatuuronderzoek

Ik heb voor het theoretische kader literatuur onderzoek uitgevoerd. Twee kernbergrippen hierbij waren het Planning & Control proces en risicomanagementmodellen. Over beide onderwerpen was veel informatie te vinden op het internet, in wetenschappelijke artikelen en in boeken. Dit was fijn, omdat dit de kans gaf om kritisch informatie te selecteren die in mijn scriptie paste. Ook heb ik zoveel mogelijk geprobeerd om triangulatie toe te passen. Dit houdt in dat je beweringen of informatie checkt bij andere bronnen. Ik vond dit belangrijk, aangezien de informatie uit de scriptie hierdoor betrouwbaarder is geworden. Ik denk daarom dat er genoeg literatuuronderzoek uitgevoerd is om als basis voor het onderzoek te gebruiken.

Het theoretische kader is ruim beschreven. Het bevat veel informatie over het Planning & Control proces en risicomodellen voor de non-profit sector. Als ik terug kijk naar de relatie van het onderzoek en het theoretische kader over risicomodellen, heeft het theoretische kader voldoende handvatten geboden. Uit de theorie kon worden geconcludeerd welk risicomodel het beste bij het P&C proces van DJI paste. Bovendien heeft ook de informatie over het P&C proces een grote bijdrage geleverd aan het onderzoek. Door deze informatie kon er worden gekeken wat er als randvoorwaarden van het P&C proces verbeterd kon worden. Echter, niet alle informatie uit het P&C proces is teruggekomen om antwoord te geven op de probleemstelling. Toch vond ik het belangrijk om deze informatie in het theoretische kader te zetten om lezers een algemeen beeld te geven wat een P&C proces allemaal inhoudt. Daarnaast is het P&C proces van DJI voor lezers op deze manier beter te begrijpen.

Voorafgaand aan het onderzoek heb ik met mijn stagebegeleider veel aandacht besteed aan het perfectioneren van het plan van aanpak van mijn onderzoek. De opdracht werd hierdoor steeds duidelijker en wij wisten steeds meer welke koers wij op wilde varen met het onderzoek. Door het perfectioneren en het kritisch uitpluizen van het plan van aanpak waren de deelvragen zorgvuldig opgemaakt. Hierdoor was de structuur van de scriptie erg duidelijk en sloten de deelvragen nauw op elkaar aan. Dat deze samenhang er was tussen de deelvragen bleek vooral tijdens het uitvoeren van het onderzoek. Elke paragraaf of deelvraag die ik uitschreef kon ik verwijzingen maken naar theorie uit voorgaande paragrafen. Hierdoor heb ik het denk ik mogelijk gemaakt om heel veel samenhang te creëren in alle onderdelen van de scriptie, waardoor het één geheel is.

Onderzoeksmethoden

De dataverzamelmethode in mijn onderzoek waren interviews. Ik denk dat dit de beste methode was om resultaten op de deelvragen en de hoofdvraag te krijgen. Ik heb onderzoek gedaan naar hoe het Planning & Control proces van DJI verbeterd kon worden om risico's te onderkennen en beheersen. Hier is geen standaard stappenplan voor beschikbaar die je kan aflopen. Ik en mijn stagebegeleider hadden vanaf het begin het idee dat de beste manier was om stakeholders van het P&C proces te interviewen. Dit is tijdens het onderzoek zeer goed uitgekapt. Het heeft misschien zelfs wel beter uitgekapt dan ik had gedacht. Er hebben enkele interviews plaatsgevonden, maar de grootste dataverzamelaar was het Landelijke Business Controllers Overleg op 12 maart 2020. Hier waren vele business controllers van DJI aanwezig, die allemaal dagelijks te maken hebben met het Planning & Control proces. Samen met enkele collega's hebben we deze dag, met als thema risicomanagement, zeer goed voorbereid. Alles was tot in de top geregeld en er was goed over nagedacht. We lieten de controllers in drie groepen uiteen gaan om samen te brainstormen over de door ons vooraf bedachte vragen. De controllers hadden veel input en waren enthousiast.

Alle uitkomsten uit de interviews en de bijeenkomst hebben we gecheckt bij andere medewerkers van DJI, waardoor de resultaten in de scriptie betrouwbaar zijn. Door de goede uitkomsten van de interviews en de bijeenkomst denk ik niet dat er een betere methode had geweest om aan mijn resultaten te komen.

Eigenlijk is alles tijdens de dataverzameling goed gegaan. Wel moet ik toegeven hier geluk mee gehad te hebben. Het LBCO was gepland op 12 maart 2020, midden in de start van de coronacrisis in ons land. Het was spannend of het LBCO doorging, aangezien ons land op dat moment dreigde in lockdown te gaan. Het LBCO had geen dag later moeten plaatsvinden, want in de avond van 12 maart was deze bijeenkomst verboden. Toch hadden we hier vooraf over nagedacht. De vragen en de agenda van de bijeenkomst waren al rondgestuurd naar de controllers ter voorbereiding. Hierdoor hadden we de controllers kunnen vragen om op een andere manier (mail of digitaal interview) ons op de hoogte stellen van hun waargenomen risico's en verbeteringen. Deze andere manier van interviewen was ons back-up plan. Daarnaast kent mijn stagebegeleider vele collega's binnen DJI, waardoor hij altijd een geschikte kandidaat had om te interviewen over een bepaald onderwerp.

Onderzoeksuitkomsten

Zoals hierboven al vermeld waren er betere en meerdere uitkomsten dan verwacht. Met de uitkomsten kon er een duidelijke conclusie worden gemaakt en konden er vier geprioriteerde aanbevelingen worden opgesteld. De onderzoeksresultaten boden dus genoeg inzichten om relevante aanbevelingen te schrijven voor DJI.

Ik had voorafgaand aan de resultaten geen specifiek verwachtingspatroon van de uitkomsten. Ik had alleen literaire kennis van het proces en wist niet waar de risico's en verbeteringen zaten. Daarnaast wist ik niet hoe andere medewerkers over dit proces dachten. Zij werken dagelijks met dit proces, waarbij iedereen bepaalde risico's of verbeteringen zelf waarneemt.

Zelfreflectie

Digitale interviews

Situatie: digitale interviews met stagebegeleider van DJI en geïnterviewde medewerker van DJI. We hadden een interview aangevraagd om de strategische risico's te bespreken (+ het nieuwe 5^e strategische risico) en wat vragen te stellen naar aanleiding van resultaten uit het onderzoek.

Taak: mijn rol was om samen met mijn stagebegeleider de geïnterviewde personen te interviewen. We wilde bereiken om te peilen wat hun oordeel was over het 5^e risico, of zij nog bepaalde verbeteringen voor zich zagen in het P&C proces en als laatste hadden we wat specifieke vragen.

Actie: Mijn stagebegeleider nam het voortouw in de twee digitale interviews. De twee geïnterviewde mannen praatte voluit, waardoor veel vragen stellen niet hoefde. Ik heb vooral aandacht geluisterd en aantekeningen gemaakt.

Resultaat: het resultaat van het interview was uitstekend en precies waar ik en mijn stagebegeleider op gehoopt hadden. Echter, ik had hierbij het gevoel dat dit niet helemaal mijn resultaat was, maar die van mijn stagebegeleider.

Reflectie: Ik heb hiervan geleerd dat ik niet moet twifelen om iets te zeggen. Op dit gebied ben ik erg verlegen en ben ik terughoudender dan normaal.

Landelijke Business Controllers Overleg

Situatie: Op 12 maart 2020 heeft het Landelijke Business Controllers Overleg (LBCO) plaatsgevonden. Hier kwamen alle business controllers vanuit de vestigingen en het hoofdkantoor bijeen voor een themamiddag risicomanagement.

Taak: Mijn taak was voorafgaand aan het LBCO om met enkele collega's het thema voor te bereiden. Alle benodigdheden hadden we meegenomen en alle flipovers en de PowerPoint al gemaakt. Tijdens het LBCO was mijn taak om mij kenbaar te maken bij de controllers en verder op de achtergrond te houden om veel aantekeningen te kunnen maken.

Actie: Ik heb samen met de voorbereidende collega's nagedacht over de beste manier van voorbereiden en hoe de dag eruit moest gaan zien. Aangezien de collega's het druk hadden en ik veel tijd had voor de voorbereiding heb ik veel tijd gestoken in flipovers voorbereiden en vragen bedenken.

Resultaat: Het resultaat van het LBCO waren enthousiaste controllers en mooie uitkomsten die goed bruikbaar waren voor deze scriptie. Het was dus een geslaagde themamiddag.

Reflectie: Ik heb ervan geleerd dat voorbereiding een van de belangrijkste zaken is bij een bijeenkomst of interview. Alles was tot in de puntjes uitgewerkt, waardoor de middag heel gestroomlijnd is verlopen. Hierdoor was er alle tijd om te focussen op de inhoud. Dit heeft mooie uitkomsten tot gevolg gehad voor alle collega's die deze themamiddag hebben georganiseerd.

Coronavirus

Situatie: het coronavirus is een virus dat heeft gezorgd voor een pandemie in de gehele wereld. Om zo min mogelijk mensen slachtoffer te laten worden van het virus heeft de overheid diverse maatregelen opgelegd aan de bevolking van ons land.

Taak: de overheid heeft mij, zoals iedereen, opgedragen zoveel mogelijk thuis te werken. Ik ben vanaf 16 maart thuis gaan werken. Ik vond het jammer, aangezien ik het bedrijf DJI wilde leren kennen in mijn stageperiode van maar 5 maanden. Door het thuiswerken kon ik geen band opbouwen met collega's of het bedrijf goed leren kennen. Ik had verwacht dat thuiswerken moeilijk zou worden, omdat ik geen fysiek contact had met collega's en niet tot alle literatuur kon beschikken. Ook had ik geen werkspullen of toegang tot mijn werkmail.

Actie: ik heb de rest van mijn stage vanuit thuis gewerkt. Ik was gelukkig gemotiveerd genoeg om thuis hard door te werken aan mijn scriptie. Ik heb met mijn stagebegeleider afgesproken dat we onze wekelijkse besprekingen voortaan via de telefoon zouden doen. Onze voortgang hielden we dus goed bij en we keken hierbij nog steeds goed vooruit. Daarnaast heeft mijn stagebegeleider altijd alle literatuur naar mij toegezonden die ik nodig had en alle werkmails naar mij toegestuurd. Hierdoor heb ik geen achterstand opgebouwd door de corona.

Resultaat: het belangrijkste resultaat is dat het thuiswerken niet voor een achterstand gezorgd heeft en dat de scriptie ruim voor inleverdatum af was. Het thuiswerken heeft daarom goed gewerkt.

Reflectie: eerlijk gezegd ben ik trots op mezelf. Bij het thuiswerken ben ik altijd serieus geweest en heb ik hard gewerkt. Alle data die we hadden gepland om hoofdstukken af te hebben zijn daarmee op tijd gerealiseerd. Daarnaast zorgde ik dat ik altijd bereikbaar was voor collega's, waaronder mijn stagebegeleider. Ik ben tevreden met het resultaat: een volledige scriptie met veel samenhang en mooie aanbevelingen.

Ik heb van deze situatie geleerd dat ik heel goed ben in zelfstandig werken. Ik ben iemand die zichzelf er toe kan zetten om aan het werk te gaan en zaken op tijd af te hebben. Daarnaast weet ik nu dat ik

beter ben geworden in communicatie vaardigheden. Zoals beschreven in de situatie digitale interviews ging dit iets moeizamer. Later gingen belafspraken en video-calls beter en kon ik anderen vaak goed vertellen wat ik bedoelde of wilde zeggen. Ik denk dat ik deze ervaringen voor altijd mee kan nemen. Ik denk dat zelfstandig werken en goede communicatie skills heel erg belangrijk is. Niet alleen zakelijk, maar ook in persoonlijke sfeer.

Leerdoelen

Governance, Risk, Compliance: *Adviseren over de inrichting van de informatievoorziening en bedrijfsprocessen gericht op het managen van risico's in een organisatie*

De studente heeft dit leerdoel gerealiseerd door aanbevelingen te geven aan DJI om het Planning & Control proces te verbeteren om zo risico's beter te onderkennen en beheersen.

Operations: *Adviseren over de optimale inrichting van informatievoorziening en bedrijfs-processen, gericht op de effectiviteit en efficiëntie van een organisatie*

De studente heeft DJI aan de hand van het onderzoek geadviseerd over hoe het Planning & Control proces beter kan worden ingericht om dit proces als sturingsinstrument te gebruiken. Indien dit als sturingsinstrument gebruikt kan worden, draagt het bij aan een toename van de effectiviteit en de efficiëntie van de activiteiten uit het proces.

Reporting: *Het opstellen en analyseren van externe verantwoordingsoverzichten, rekening houdend met richtlijnen en wet- en regelgeving*

Aangezien DJI een uitvoeringsorganisatie is van de overheid, is het noodzakelijk dat alle activiteiten verlopen volgens wet- en regelgeving. De studente heeft bij elke verbetering die is bedacht voor het P&C proces gekeken of deze volgens wet- en regelgeving past.

Onderzoekend vermogen:

De studente is gekomen met haalbare en realistische oplossingen om waargenomen knelpunten te voorkomen. Deze oplossingen zullen gecommuniceerd worden in de vorm van een advies aan de directie en de medewerkers van het P&C proces.

Professioneel vakmanschap:

De studente heeft gemerkt, zoals eerder beschreven, dat zij via meerdere manieren (digitaal en face-to-face) dat zij zich op communicatief gebied heeft ontwikkeld. Door haar gestructureerde en planmatige manier van werken heeft zij haar scriptie ruim van tevoren af met daarin realistische aanbevelingen voor DJI. Daarnaast kan zij positief en negatief op zichzelf reflecteren en heeft zij geleerd wat zij de volgende keer anders moet doen in bepaalde situaties.

Verantwoord handelen:

Er is zorgvuldig gehandeld en goede communicatie gehouden met bepaalde belanghebbenden van deze scriptiestage. Zo zijn alle activiteiten en uitkomsten van het onderzoek voortdurend gecommuniceerd met deze belanghebbenden.

Bibliografie

- Alliantie Olympisch Plan 2028. (2010). *Planning & Control*. Kenniscentrumevents.
- Berden, B., Berrevoets, L., & Winasti, W. (2016). *Capaciteitsplanning in de zorg*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Broen, J., de Jong, A., & Kooijmans, A. (1997). *Besturing en beheersing - Balans in beweging*. Den Haag: Kluwer BedrijfsInformatie.
- Dillen, J. (sd). *Zin of onzin van de risicobeoordeling*. ING.
- DJI. (2018). *Jaarplan DJI 2019*. Den Haag: DJI.
- DJI. (2019). *Audit jaarplan 2020 - Vertrouwelijk*. Den Haag: DJI.
- DJI. (2019). *Dit is DJI - In cijfers en feiten*. Den Haag: DJI.
- DJI. (2019). *Handleiding planning & control 2020*. Den Haag: DJI.
- DJI. (2019). *Hoofd Proces Schema - Vertrouwelijk*. Den Haag.
- DJI. (2019). *Jaarplanaanschrijving 2020*. Den Haag: DJI.
- DJI. (2019). *Jaarplanaanschrijving DJI 2020 - P&C kompas voor divisies, landelijke diensten en stafdirecties*. Den Haag: DJI.
- DJI. (2020). *Voorstel planning/aanpak Strategische Risico Analyse DJI - Vertrouwelijk*. Den Haag.
- DJI. (sd). *Functieomschrijving Coördinerend Financieel Adviseur - Vertrouwelijk*. Den Haag.
- Doeleman, H., & van Heumen, L. (2008). *One paper strategy: leiderschap in Planning & Control?* Kluwer management.
- Doeleman, H., van Heumen, L., & te Paske, H. (2008). *Hulpmiddel voor meer zeggenschapsrelatie*. OR informatie.
- Focus op verbeteren. (2015). *Risicomanagement: een pragmatische benadering in negen stappen*.
- Gemeente Overbetuwe. (2018). *Nota Risicomanagement 2018*.
- Hoeksema, M. (2005). *Planning & Control Revisited Methoden en concepten in de dagelijkse praktijk*. Kluwer Business Media.
- House of Control. (sd). *P&C cyclus Inhoud & Samenhang*. Opgehaald van House of Control: <https://www.house-of-control.nl/planning-controlcyclus/inhoud-samenhang.html>
- INTOSAI. (sd). *Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector – Further Information on Entity Risk Management*.
- INTOSAI. (sd). *INTOSAI - International Organization of Supreme Audit Institutions*. Opgeroepen op februari 27, 2020, van INTOSAI: <https://www.intosai.org/>
- Kanbanize. (sd). *What is Plan-Do-Check-Act Cycle?* Opgehaald van Kanbanize: <https://kanbanize.com/lean-management/improvement/what-is-pdca-cycle>
- Lokale Rekenkamer Leerdam. (2010). *Planning en Control Functie*. Leerdam.
- Managementboek.nl. (sd). *Rondvlucht boven het gebied Planning & Control*.
- Moeke, D., & Verkooijen, L. (2013). *Bedrijfsvoering voor zorg en welzijn*. Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Nederlands Adviesbureau Risicomanagement. (2013). *Handboek risicomanagement*. VO Raad. Opgehaald van VO Raad: <https://www.vo-raad.nl/system/downloads/attachments/000/000/040/original/Handboek-risicomanagement.pdf?1467034694>
- Puts, H. (2007). *Planning en control-gesprekken*. 's-Gravenhage: Elsevier Overheid.
- Schouten, P. (2010). *Risicomanagement: een onderzoek naar risicomanagement bij 100.000+ gemeenten*.
- Speekenbrink, J. (2010). *Risicomanagement in vijf stappen*. Tijdschrift Controlling.
- Teknibiz. (2019, april 6). *A choice of project management methods*. Opgehaald van Teknibiz: <https://www.teknibiz.com/a-choice-of-project-management-methods/>

- Thompson, A. (2012). *Risk Management Framework*. Government of South Australia - Department for Communities and Social Inclusion.
- Vaassen, E., & Meuwissen, R. (2016). *Hoofdpijnen bestuurlijke informatieverzorging*. Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Van der Hoff-Israël, M. (2018). *Toetsstenen voor kwaliteit*. Schoolmanagement.
- Van Stapel, F. (2004). *Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector*. België: INTOSAI.
- Van Well-stam, D., Lindelaar, F., van Kinderen, S., & van den Bunt, B. (2013). *Risicomanagement voor project*. Houten-Antwerpen: Unieboek.
- Visser, C., & van Moorsel, H. (2016). *Een theoretisch kader voor integraal risicomanagement*. Primon Nederland.
- Vos, A., Teunen, B., van Hofwegen, J., & Monnickendam, H. (2013). *Toegang tot de rijksbegroting*. Den Haag: Rijksacademie voor Financiën, Economie en Bedrijfsvoering.

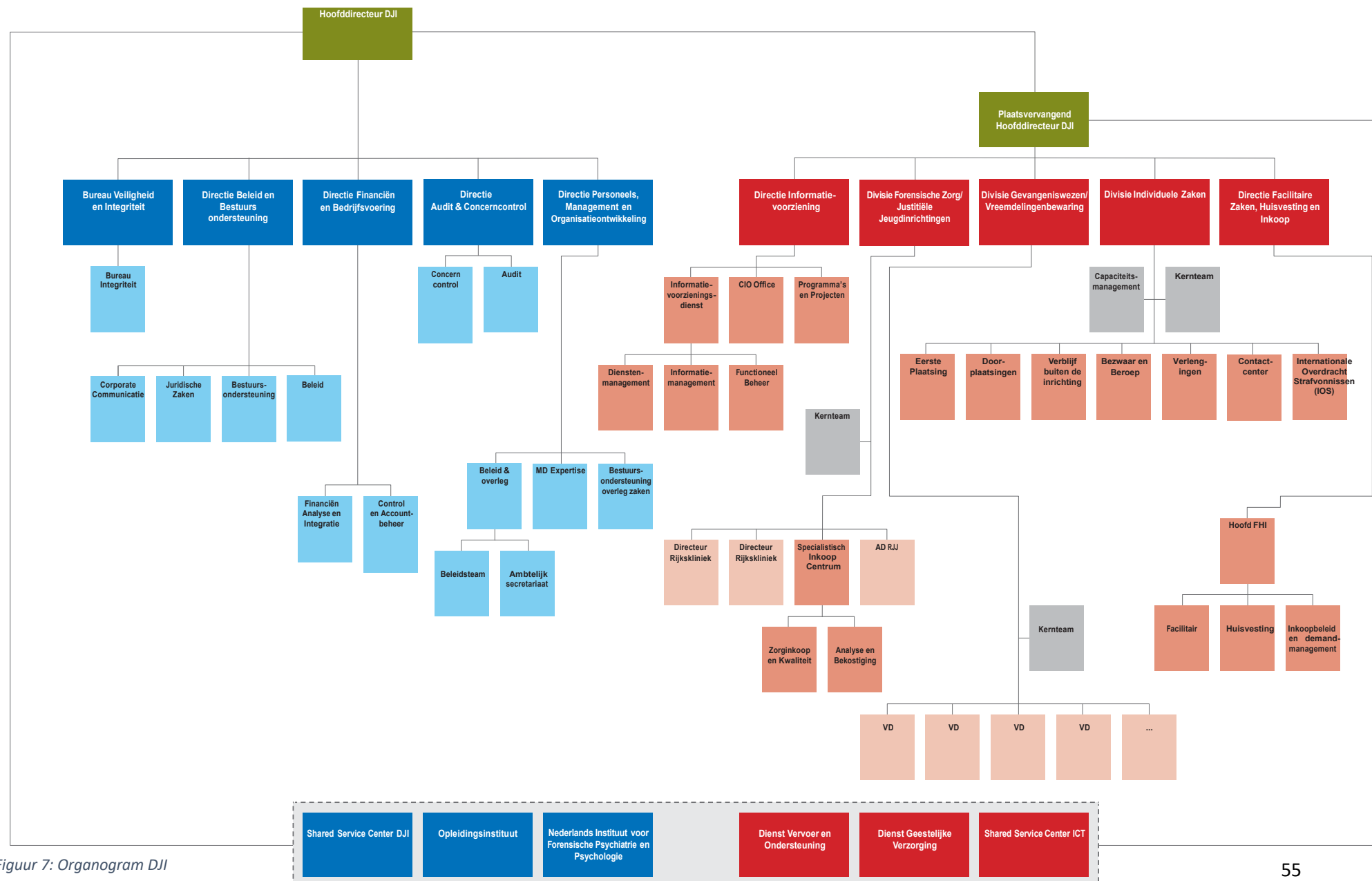
Bijlagen

Bijlage 1: Afkortingenlijst

In deze bijlagen worden de afkortingen met bijbehorende benamingen getoond die in deze scriptie zijn geschreven.

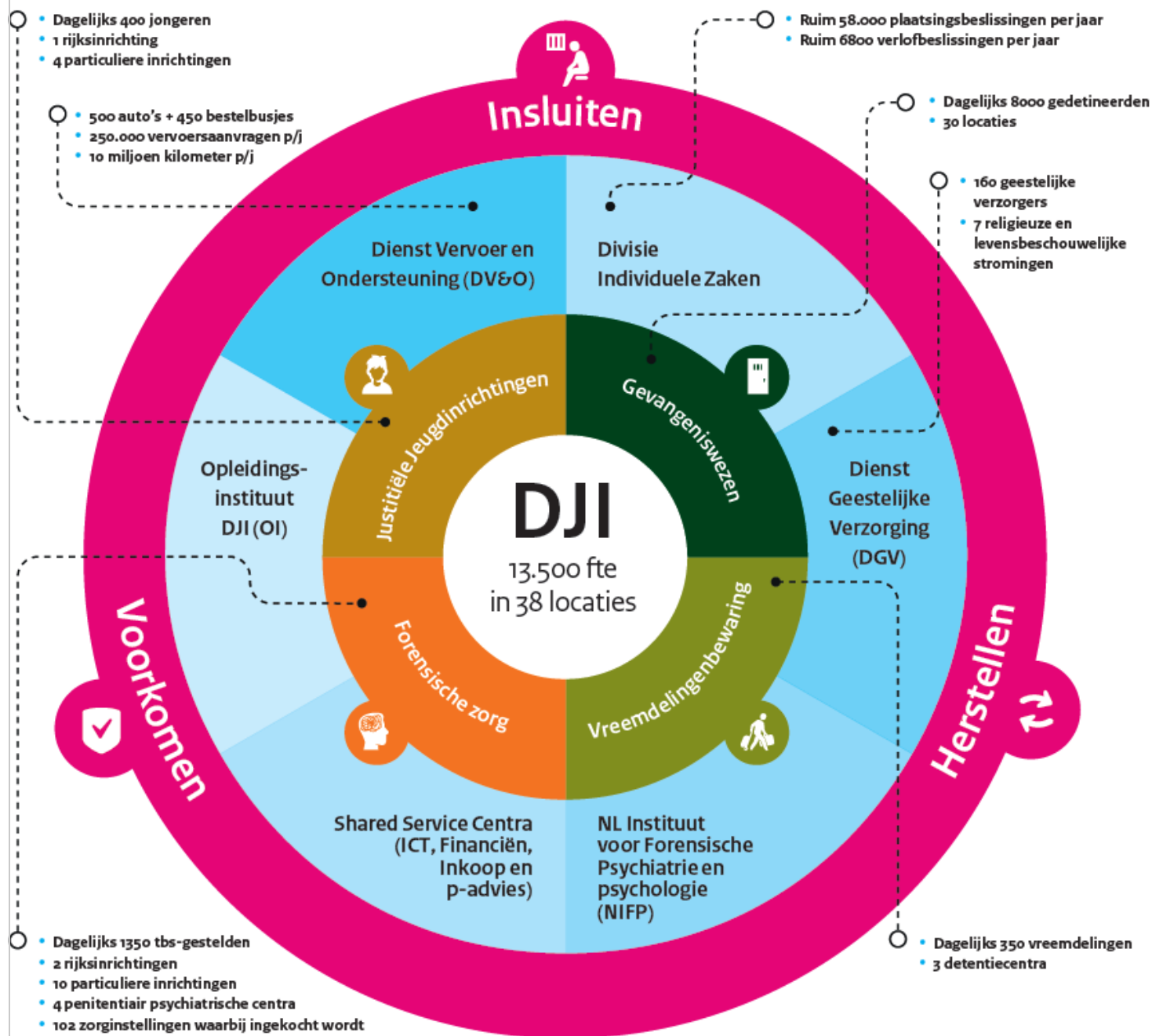
C&A	-	Control & Accountbeheer
DI	-	Directie Informatie voorziening
DJI	-	Dienst Justitiële Inrichtingen
F&B	-	Financiën & Bedrijfsvoering
FA&I	-	Financiën, Analyse & Integratie
FBO	-	Formatie- en bezettingsoverzicht
Fte	-	fulltime equivalent
GW&VB	-	Gevangeniswezen & Vreemdelingenbewaring
IC-verklaring	-	In-Control verklaring
INTOSAI	-	International Organization of Supreme Audit Institutions
JenV	-	Justitie en Veiligheid
JJI	-	Justitiële Jeugdinrichting
KPI	-	Kritische Prestatie Indicator
LBCO	-	Landelijke Business Controller Overleg
P&C	-	Planning & Control
PI	-	Penitentiaire Inrichting
SG J&V	-	Secretaris-Generaal Justitie & Veiligheid
SIC	-	Specialistisch Inkoop Centrum
SRA	-	Strategische Risico Analyse
SSC	-	Shared Service Center
VMR	-	Viermaandsrapportage
W&S	-	Werving & Selectie

Bijlage 2: Organogram DJI



Figuur 7: Organogram DJI

Bijlage 3: DJI als organisatie



Figuur 8: DJI als organisatie

Bijlage 4: Strategische risico's DJI

In het jaarplan 2020 zijn vier strategische risico's benoemd die bepaald zijn door het groepsberaad van DJI in 2018. Deze risico's gelden voor alle instellingen die onder DJI vallen.

Strategische risico's:

1. Voldoende gekwalificeerd en voldoende personeel nu en in de toekomst.
2. Veiligheid voor personeel en justitiabelen (complexere doelgroep).
3. Goed werkende ICT-systemen, datakwaliteit en innovatie op orde (incl. AVG en cybersecurity).
4. Maatschappelijke acceptatie van re-integratie en resocialisatie samen met ketenpartners, mede in het licht van een aantal recente incidenten.

Bijlage 5: Focuslijnen van DJI

DJI heeft drie focuslijnen ontwikkeld, waarmee zij richting en focuspunten aangeven waar zij als organisatie naar toe willen werken op lang termijn (DJI, 2018). Deze drie focuslijnen worden hieronder toegelicht.

Focuslijn 1: Justitiabelen zijn van de maatschappij

Dit betekent dat DJI een open organisatie dient te zijn tegenover de samenleving. Dit is belangrijk omdat DJI de samenleving nodig heeft om justitiabele veilig terug te laten keren in de samenleving, zonder dat deze in herhaling treedt. DJI werkt veel samen met gemeenten, bedrijven, zorginstellingen en onderwijsinstellingen. Deze samenwerking en open houding dient nog meer nadruk te krijgen, om justitiabele veilig te laten terugkeren in de samenleving.

Focuslijn 2: Emancipatie van de uitvoeringsorganisatie DJI

Het werk dat bij DJI wordt uitgevoerd zorgt voor veel deskundigheid en kennis over de inhoud. Aangezien DJI als uitvoeringsorganisatie werkt, dient deze kennis gerichter ingezet te worden om de organisatie steviger te profileren. Hierdoor heeft DJI de kans op goed advies af te leveren, diverse onderwerpen en thema's te agenderen en goed duidelijk te maken wat er vanuit de opdrachtgever moet worden geregeld. Daarnaast kunnen hierdoor nieuwe producten en kansen worden verkend. Het besturingsmodel van DJI moet ervoor zorgen dat de deskundigheid en kennis op het juiste moment bij de juiste tafel terechtkomt.

Focuslijn 3: DJI is een mensenorganisatie

DJI werkt met mensen (de justitiabelen) en de mensen (medewerkers) maken de organisatie. Open dialogen en een open sfeer is hierbij belangrijk. Dit houdt in dat het werk bij DJI mensenwerk is. Hier kan veel van elkaar worden geleerd, wat een grote rol speelt bij de innovatie van DJI. Daarnaast wordt er gewerkt aan het verbeteren van leiderschap en vakmanschap. Vakmanschap is belangrijk, omdat DJI een organisatie dient te zijn waar medewerkers willen werken.

Bijlage 6: Interview Auditor

Het eerste interview heeft plaatsgevonden met een Auditor van DJI. Bij de auditafdeling zijn er drie soorten taken die zij uitvoeren. De eerste taak zijn de financiële controles. De tweede soort controle is de SSH audit. Dit staat voor Safety, Security en Housing. Deze onderzoeken vinden jaarlijks plaats en is een continu proces. Als laatste audit zijn er de vraaggestuurde audits. Deze zijn afkomstig van de directeuren of de leden van het Groepsberaad.

Vraag 1: U werkt volgens mij zoveel mogelijk met de three lines of defense, waarbij de 2^e linie onder andere betrekking heeft op risico management. Wat houdt risicomanagement in voor de auditafdeling?

Het Risicomanagement vindt vooral plaats bij de vraaggestuurde verzoeken voor onderzoek.

Vraag 2: Welke activiteiten verrichten jullie, als auditafdeling, met betrekking tot risicomanagement? Geven jullie aandacht aan het waarnemen van de risico's of ook aan de monitoring en verbetering?

Zo nee, welke afdeling verricht deze activiteit en hebben jullie hier terugkoppeling op?

Risicomanagement wordt gekoppeld aan de focuslijnen van DJI in het auditjaarplan. Deze medewerker geeft dat de auditafdeling verder niks zelf doet aan het onderkennen van risico's bij DJI.

Vraag 3: In het auditplan 2019 wordt aangegeven dat de strategische risico's de belangrijkste aandachtgebieden zijn. Zijn dit de enige risico's waar jullie je als afdeling op focussen?

De geïnterviewde medewerker laat blijken dat de strategische risico's hun enige en belangrijkste aandachtsgebied is met betrekking tot risico's. Alleen de strategische risico's worden opgenomen in het auditplan en besproken in het interview.

Vraag 4: Wie/welke afdeling stelt de strategische risico's op?

De strategische risico's worden eens per twee jaar opgesteld. Deze worden opgesteld door de afdeling Concern Control.

Vraag 5: Hebben jullie zicht op welke risico's spelen bij de instellingen in het veld?

Zo ja: Wordt er door jullie onderzoek gedaan naar de risico's per gevangenis/instelling in het veld, of melden de instellingen dit zelf aan jullie?

En hoe vaak wordt er gekeken naar de risico's in het veld?

De instellingen in het veld kunnen zelf een auditonderzoek aanvragen bij hun divisiedirecteur. Als deze divisiedirecteur instemt met het onderzoeksvoorstel en het relevant genoeg vindt, zal hij het neerleggen bij de Auditafdeling.

Vraag 6: Is er een verbinding tussen het risicomanagement die jullie uitvoeren en het P&C proces? Waar komt het risicomanagement terug in het P&C proces of heeft elke fase van RM (bijv. onderkennen, monitoren, verbeteren) een andere terugkoppeling/plaatsing in het P&C proces?

Naar aanleiding van een onderzoek wordt er een rapportage gemaakt en verstuurd aan de opdrachtgever (directeur). Deze rapportages bevatten conclusies en aanbevelingen voor de opdrachtgever. Hierop moet de opdrachtgever/aanvrager van het onderzoek een reactie in een nota terugkoppelen na het ontvangen van de rapportage. De hoofddirectie ontvangt deze nota ook.

De rapportages worden na elk onderzoek altijd mondeling toegelicht aan de opdrachtgever. Dit kan zijn onder andere aan de hand van een gesprek of presentatie.

De maatregelen van het onderzoek krijgt een plek in het P&C proces. Dit komt voornamelijk terug in de rapportage fase. Maar niet altijd gebeurt dit of wordt dat juist gedaan. Hier is een verbetering mogelijk.

Vraag 7: Zie je nog zaken die verbeterd kunnen worden?

- De overdracht van informatie kan beter. Een zwakke schakel in het proces is als informatie van de ene naar het andere organisatieonderdeel gaat. Overbruggen (iemand anders zijn plek innemen) is hierbij niet een juiste oplossing, omdat dit niet de taak is van de auditafdeling. Er bestaan momenteel tabellen met maatregelen/activiteiten inclusief wie hier voor verantwoordelijk is en wat de voortgang van deze maatregelen/activiteiten zijn. Maar deze tabellen zijn niet bekend bij de verantwoordelijke afdelingen. Dit moet verbeterd worden.
- Er moet een bewustwording worden gecreëerd bij elke afdeling met de planning van alle auditcontrols. De controls zijn vaak voor het hele jaar bekend, maar mensen zijn niet bekend met de deze planning. Zij weten niet wanneer een onderwerp aan de beurt is waar zij grote verantwoordelijkheid voor hebben. Wat moet er komen: Kennis van planning van audit voor de geschikte afdeling van dat onderwerp.

Vraag 8: Is het goed om de aanbevelingen en conclusies van de audits altijd te implementeren in het P&C proces?

Bij belangrijke aanbevelingen en conclusies kan het goed zijn om dit in het P&C proces te implementeren. De terugkoppeling van de audits zit niet altijd verankerd in het proces. Af en toe wordt dit wel goed opgenomen, maar soms ook niet.

Vraag 9: Zijn er soms risico's die best spannend zijn, waar aanbevelingen voor geschreven zijn maar niet geïmplementeerd zijn?

De geïnterviewde had dit zelf niet meegemaakt. Maar een andere collega heeft dit wel al gehad op het gebied van veiligheid.

Onderzoeken inclusief conclusies en aanbevelingen worden niets voor niets uitgevoerd en gemaakt. Als er dan vervolgens niets mee wordt gedaan en het risico speelt, is dat zonde.

Bijlage 7: Interview auditor regie

Hieronder wordt de uitkomst van het interview met de Auditor regie beschreven. In dit interview is er gefocust op de samenhang van audits en risicomanagement en de samenhang van de audits met het Planning & Control proces.

Vraag 1: Zou u wat meer willen vertellen over de audits in combinatie met risicomanagement?

SSH audits

Om de 3 jaar worden alle instellingen gekeurd op veiligheid. Dit gebeurt eens in de 3 jaar, omdat er redelijk veel gevangenissen in het veld zijn. Er wordt onder andere gekeken of er een risicoanalyse is gedaan en of alle documenten binnen zijn die deze instellingen moesten aanleveren. In 2 dagen wordt iedere instelling bekeken op verschillende soorten zaken met betrekking tot safety and security. Er wordt met een iPad door het gebouw gelopen en een score gegeven aan alle toetsingsfactoren. Hier wordt bijvoorbeeld gekeken of er geen gat in de muur zit.

Het toetsingskader wordt samen met de divisie opgesteld. Dit is een standaardlijst die voor elke gevangenis/instelling hetzelfde is. Wel wordt de standaardlijst elke keer geactualiseerd.

Een jaar na het onderzoek volgt er een follow up.

Vraaggestuurde audits

Eerst wordt er een risicoanalyse gedaan. De strategische risico analyse (SRA) is de basis van het onderzoek. Daarna wordt er grosslijst opgesteld met de groepsberaden, waarin alle risico's uit de analyse in staan.

De vraaggestuurde onderzoeken gaan altijd via het groepsberaad. Als er een verzoek wordt gedaan van een vestiging, zal de Audit afdeling adviseren dit eerst via het groepsberaad te spelen. Zo kan het groepsberaad besluiten of zij het onderzoek relevant vinden of niet.

Wanneer een audit is goedgekeurd gaat er kopie naar de opdrachtgever. Naar aanleiding van deze rapportage moet de opdrachtgever binnen 4 weken een nota als reactie schrijven aan de hoofddirecteur. Echter, deze nota wordt niet altijd binnen 4 weken ontvangen. Dit termijn van de terugnota wordt niet bewaakt door de auditafdeling. Voor de auditafdeling is het wel belangrijk wat er met hun rapportage is gebeurd bij de opdrachtgever.

De auditafdeling zal een jaar na het onderzoek opnieuw de terugnota opvragen bij de opdrachtgever. Er vindt hierbij niet een opnieuw onderzoek plaats, maar zij rapporteren aan de hand van de terugnota aan de hoofddirecteur.

Aanbevelingen die over belangrijke zaken gaan en periodiek gevolgd moesten worden, wordt soms nagevraagd aan het groepsberaad in een VRM. Dit is bijvoorbeeld het geval bij de zaak van Michael P.

Vraag 2: Komen de activiteiten en de uitkomsten van de audits terug in het Planning & Control proces?

De vraaggestuurde onderzoeken komen niet voor in het P&C proces.

Verder worden eigenlijk bijna geen zaken verbonden met het P&C proces, omdat iedereen elkaar vertrouwd. Er wordt alleen iets vermeld in het P&C proces als er iets fout gaat. Indien alle zaken in het P&C proces worden geïmplementeerd, worden het teveel in te vullen lijstjes en eist het teveel verantwoording. Hierom denkt deze medewerker dat alleen de risico's die het primaire proces raken in het P&C proces moeten worden geïmplementeerd.

Alle aanbevelingen die ADR voorlegt aan de audit afdeling, moeten zij opvolgen. ADR controleert dit één keer per jaar. Deze medewerker maakt iedere 3 maanden een verbetermatrix op met alle bevindingen en verantwoordelijke afdelingen. Dit wordt elke VMR besproken. Na de bespreking in de VMR wordt de matrix opgestuurd naar de ADR. Dit gebeurt dus vier keer per jaar.

Bijlage 8: Opgestelde vragen voor Business controller bijeenkomst

Op 12 maart heeft er een Landelijk Business Controllers Overleg (LBCO) plaatsgevonden. Hier is het thema risicomanagement behandeld. De business controllers van verschillende vestigingen en het hoofdkantoor werden verdeeld over drie werkgroepen. In deze werkgroepen gingen zij met elkaar brainstormen over vooraf opgestelde vragen. Deze vragen zijn hieronder geformuleerd. De business controllers konden op deze manier inzicht geven in de risico's en de verbetermogelijkheden van het Planning & Control proces. De resultaten hiervan zijn weergegeven in bijlage 7.

1. Welke strategische risico's zie je voor 2021 e.v.?
2. Wat is de impact op je organisatie als het risico zich voordoet?
3. Welke beheersmaatregelen kun je treffen om de impact van het risico te beperken?
4. Wat kan er verbeterd worden in de P&C-cyclus om (lokale) risico's te onderkennen en beheersen?
Denk bijvoorbeeld na over:
 - Hoe kan het risico worden gemonitord?
 - Welke aanvullingen of behoeften heb je nodig in het P&C proces om te kunnen sturen?
 - Hoe kunnen wij vanuit het hoofdkantoor jullie faciliteren?

Bijlage 9: Uitwerking business controller bijeenkomst (12 maart 2020)

Bijlage 9.1: Uitwerking werkgroep 1 business controller bijeenkomst

Groepsbegeleider	:	Richard Hilt
Deelnemers	:	(onder andere) Klaas den Oudsten, Gert Tieghelaar, GW Gerritsen, Marion van Oostrum, Cerie Slurink en Kenneth Benjamins

Strategische risico's, impact en beheersingsmaatregelen

1.1 Bedreiging van continuïteit

Strategisch risico		Maatregel
1.1 Bedreiging van continuïteit	1	Actuele noodscenario's klaarleggen

Tabel 11: Risico 1.1

Het eerste risico van groep 1 is de bedreiging van de continuïteit. De situatie die nu speelt met Corona is een goed voorbeeld van zo'n bedreiging. De zorgplicht voor gedetineerden moet blijven bestaan tijdens de pandemie. Dit is lastig omdat er een massale uitval van personeel kan zijn. De maatregelen die je moet nemen moet je laten afhangen van de kans dat de bedreiging zich voordoet. Het risico is lokaal bij het vullen van de roosters. Daarnaast is het ook een strategisch risico als onderdeel van de keten. De impact van het risico is hoog op het gebied van personeel.

Ook is er een maatregel bedacht voor het risico. Groep 1 vindt dat er noodscenario's moeten klaar liggen als deze bedreigingen zich voordoen. Deze scenario's moeten wel actueel zijn. Zo kan er onder de 10% kans een actieplan X worden opgesteld. Voor de kans van 30% en lager kan er actieplan Y worden opgesteld en voor 50% of lager actieplan Z.

1.2 Vergrijzing

Strategisch risico		Maatregel
1.2 Vergrijzing	1	Afzien van "van werk naar werk"
	2	Gericht recruitment

Tabel 12: Risico 1.2

Het tweede risico betreft vergrijzing op het gebied van leidinggevende en ondersteunende diensten (onder andere de Business Controllers). Er dient wervingsinspanning te komen op PIW. Hierbij ontstaat een kans: de verfrissing van medewerkers. Deze inspanning moet een continu proces zijn in de bedrijfsvoering. Informatie kan worden verkregen uit Metis. Het risico bevindt zich op lokaal gebied. De impact van het risico is middelmatig op het gebied van personeel.

Er zijn twee maatregelen die kunnen worden getroffen om het risico te voorkomen. De **eerste** maatregel is afzien van het "van werk naar werk" beleid. Dit werkt alleen maar als krimpinstrument en doet dus het tegenovergestelde van werven. De **tweede** maatregel is gericht op recruitment uitvoeren. Er moet creatiever worden gekeken hoe we bepaalde moeilijk vindbare functiegroepen kunnen vervullen/werven. Daarnaast dient er meer gebruik te worden gemaakt van de prognose van instroom en uitstroom. Op deze prognose kan vervolgens de werving en selectie op worden aangepast, zowel op lokaal als strategisch gebied.

1.3 Integriteit ondermijning

Strategisch risico		Maatregel
1.3 Integriteit ondermijning	1	Herhaling van VOG's
	2	Nadenken over verklaring van geen bezwaar
	3	Onderzoek social media

Tabel 13: Risico 1.3

Het derde risico dat werd genoemd door groep 1 was de integriteit ondermijning. Zijn de VOG's nog toereikend genoeg? Dit risico is in samenhang met het strategische risico van voldoende en gekwalificeerd personeel. Het is een strategisch risico op het gebied van veiligheid, maar ook een lokaal risico. De impact van het risico is middelmatig op het gebied van personeel.

Er zijn **drie** maatregelen die kunnen worden genomen om het risico te mitigeren. Zo kan er een herhaling van de VOG's worden gedaan. Hierbij zal iedere medewerker opnieuw worden beoordeeld en opnieuw zijn VOG krijgen. Daarnaast kan er nagedacht worden over de verklaring van geen bezwaar. Dit is een diepgaander (veiligheids-)onderzoek dan een VOG waarmee je meer/beter integriteitsrisico's afdekt. Is dit ook een eenmalig proces cf. een VOG of moet dit worden herhaald? De laatste maatregel is om onderzoek te doen op social media naar het (integer) gedrag personeel van DJI om zodoende integriteitsrisico's in te kunnen schatten.

1.4 Verandering populatie gedetineerden

Strategisch risico		Maatregel
1.4 Verandering populatie gedetineerden	1	-

Tabel 14: Risico 1.4

Als laatste risico wordt het veranderende gedetineerde populatie aangekaart. De populatie verandert in aantallen maar ook in gedrag. Er is een veranderend intern dreigingsbeleid. Hier is het interne apparaat / organisatie nog niet op ingericht. Er moet worden gekeken waar deze ontwikkeling heen gaat. Het aanbod en diversiteit van contrabande van gedetineerde kunnen we niet verwerken. Het risico speelt zich lokaal en strategisch af. De impact is hoog op het gebied van capaciteit. Voor dit risico zijn er door de BC's geen maatregelen bedacht.

Naschrift: In de onderbouwing van de ingediende claim *Ondermijning* zijn maatregelen opgenomen om gedetineerden uit dezelfde of rivaliserende netwerken van elkaar te scheiden. Daarnaast wordt extra beveiligde capaciteit ingezet om gedetineerden die veel risico vormen te kunnen plaatsen. Tevens is er monitoring van contacten binnen en buiten de inrichting en (daarmee) beperking van de mogelijkheden om voortgezet crimineel handelen te plegen.

1.5 Het P&C proces

Verbeteringen in P&C proces	
I	Formuleren van doelstellingen
II	Richten op risicodoelstellingen in jaarplan
III	Meer focus op primair proces i.p.v. bedrijfsvoering
IV	Warme overdracht van opvolgers (o.a. van BC'ers)
V	Prognose formatie- of vacaturebeheer op W&S proces afstemmen
VI	Verzorgen van goed gespreksmodel
VII	Verzorgen van een besturingsmodel
VIII	Aandacht voor doelstellingen tijdens detentie

IX	Indicatoren koppelen aan doelstellingen
----	---

Tabel 15: Verbeteringen P&C proces (groep 1)

I: Formuleren van doelstellingen

In het PDCA wordt het formuleren van doelstellingen nu gemist door de business controllers. Om overzicht te houden is de suggestie om een “control framework” voor DJI op te stellen met doelen – risico’s – beheersmaatregelen en voortgang.

II: Richten op risicodoelstellingen in jaarplan

Naast dat het formuleren van doelstellingen nu wordt gemist, wordt in het jaarplan vaak gekeken naar veranderdoelstellingen in plaats van naar risicodoelstellingen.

III: Focus op primair proces i.p.v. bedrijfsvoering

Het planning & Control proces is vaak te gericht op de bedrijfsvoering in plaats van op het primaire proces (in het jaarplan cyclus).

IV: Warme overdracht voor opvolgers BC’ers

Het gaat niet om de management informatie, maar wel om vacature openstellen. Er moet veel energie zijn en de controllers willen een warme overdracht. Zo willen zij hun opvolger het liefst drie maanden inwerken, voordat zij zelf weggaan.

V: Prognose formatie- of vacaturebeheer op W&S afstemmen

De prognose van het formatiebeheer of vacaturebeheer moet worden afgestemd op het Werving & Selectie proces zodat er een betere match is tussen uitstroom en tijdige instroom.

VI: Verzorgen van goed gespreksmodel

In het algemeen worden de standaard Planning & Control gesprekken gehouden. Een goed gespreksmodel kan worden gemaakt voor het voeren van dit gesprek. Hiervan kan een digitale versie worden gemaakt. Dit model kan gebaseerd zijn op de structuur van bijvoorbeeld het INK-model of de A3-systematiek. Dit gesprek zorgt er vervolgens voor dat er focus wordt gekregen. Onderzocht kan worden welk model voor DJI dienstbaar zou kunnen zijn.

VII: Verzorgen van besturingsmodel

De business controllers missen nu dat de P&C een besturingsmodel mist. Zij willen de A3 systematiek of een ander besturingsmodel terug hebben.

VIII: Aandacht aan doelstellingen na in detentie

Er moet goed worden gekeken welke doelen je als instelling/DJI nastreeft tijdens detentie. Namelijk 90/95% van ons werk wordt niet beschreven in het P&C proces.

IX: Indicatoren koppelen aan doelstellingen

Er is nu een set van loshangende indicatoren die niet gekoppeld zijn aan doelstellingen. Deze indicatoren moeten juist wel gekoppeld worden aan de doelstellingen.

Bijlage 9.2: Uitwerking werkgroep 2 business controller bijeenkomst

Groepsbegeleider	:	Henk van der Veen
Deelnemers	:	(onder andere) Frauke Toll, Noelle Wattel, Erwin Diepenhorst, Wil Roozenboom, Tom van der Tol, Arno Zuidam, Michael van Driel, Lina Geeve en Hans van Berg

Strategische risico's, impact en beheersingsmaatregelen

Risicomanagement wordt vaak los getrokken van een systematiek. Hierdoor is groep 2 eerst gaan kijken met welk systeem iedere instelling werkt. Hieruit bleek dat sommige instellingen onder ons nog werken met het INK-model en dus ook met de A3 systematiek.

Daarnaast moet er worden gezorgd dat doelen worden behaald in iedere instelling of DJI-breed. Indien je doelen niet behaald, worden dit automatisch risico's.

Eigenlijk zit risicomanagement al in het P&C proces. Er moet geen aparte paragraaf komen voor de risico's in de VMR, omdat dit lastig vorm te geven is. Op deze manier kom je namelijk tot een verbetermatrix, die je vervolgens kan afvinken en kan zeggen dat je het doel hebt behaald. Zo wordt het middel het doel op zich, maar uiteindelijk gaat het om de inhoud ervan. Er moet hierbij niet alleen achteruit worden gekeken, maar ook vooruit.

2.1 Kwantiteit en kwaliteit personeel

Strategisch risico		Maatregel
2.1 Kwantiteit en kwaliteit personeel	1	Goede wervingscampagnes
	2	Visie/regie op carrièrepaden van personeel

Tabel 16: Risico 2.1

Het eerste risico van groep twee gaat over de kwantiteit en kwaliteit van personeel. Waar haal je alle kennis vandaan en hoe wordt deze kennis geborgd? Het risico bevindt zich op strategisch, operationeel en lokaal gebied. Het risico heeft een hoge impact als gevolg.

Er zijn twee maatregelen die worden gezien om het risico te verminderen.

De **eerste** maatregel betreft goede wervingscampagnes. Deze campagnes moeten gezamenlijk worden uitgevoerd. DJI-breed neemt W&S de regie.

De **tweede** maatregel is visie/regie op de carrière paden van personeel. Op welke wijze geef je mensen regie over hun carrière pad en welk carrière pad bied je aan. De controllers uit deze groep vonden dat er iets moet worden gedaan met het strategisch personeelsbeleid om dit risico te voorkomen. Er bestaat wel een strategisch personeelsplan (SPP) opgesteld door DPMO, alleen de uitvoering ervan is nog onvoldoende zichtbaar en tastbaar.

2.2 Capaciteit

Strategisch risico		Maatregel
2.2 Capaciteit en middelen	1	Via business cases claims onderbouwen
	2	Sturen op kostprijs

Tabel 17: Risico 2.2

Het tweede risico gaat over capaciteit; de PMJ-raming. Stijging betekent niet per definitie extra geld. Dit heeft gevolgen voor de lokale vestigingen (huisvesting). Twee jaar geleden zijn de business

controllers uitgebreid geïnformeerd over het kostprijsmodel. Maar wat doen we nou met dat kostprijsmodel, hoe vullen we het, welke informatie komt eruit en welke sturingsmogelijkheden liggen er mogelijkserwijs om de capaciteit en financiële discussies met het departement makkelijker te laten verlopen? Dit is vooral op strategisch niveau. De gevolgen liggen op het gebied van operationeel en lokaal. De impact van het risico is hoog.

Enkele maatregelen kunnen worden getroffen. De eerste betreft het onderbouwen van claims via business cases. Daarnaast kan er worden gestuurd op kostprijs om het risico van onvoldoende middelen te verminderen.

2.3 Huisvesting en capaciteit

Strategisch risico		Maatregel
2.3 Kwaliteit van huisvesting, installaties en capaciteit	1	Verplaatsen van gedetineerden
	2	Kwaliteit van de installaties (beveiliging en klimaat)
	3	capaciteit van de gebouwelijke faciliteiten voor personeel en gedetineerden

Tabel 18: Risico 2.3

Het derde risico van groep twee ging over de huisvesting en capaciteit. De gebouwen staan namelijk op het punt om uit hun voegen te barsten vanwege de grote vraag naar detentiecapaciteit. Daarnaast komt er ook bij kijken dat de populatie behoorlijk aan het veranderen is door de zorg van gedetineerden en complexgroepen. Kan de instelling en het gebouw dit wel aan? Het risico bevindt zich op operationeel en lokaal gebied, waarbij de impact hoog is. Er wordt door de groep één specifiek maatregel genoemd. Dit is het verplaatsen van gedetineerden. De gedetineerden kunnen verplaatst worden naar het noorden van het land. Daar is vooralsnog genoeg personeel beschikbaar. Een voorwaarde daarbij is dat het uitgangspunt *regionale plaatsing tenzij* ruimer mag worden toegepast.

Naschrift: Verdieping van dit risico heeft op een later tijdstip plaatsgevonden met een collega van FA&I. Aangegeven is daarbij dat het op niveau brengen en houden van beveiligings- en klimaatinstallaties voor de nabije toekomst een grote uitdaging is. Daarnaast staat er ook grootschalig onderhoud gepland voor veel vestigingen, denk daarbij aan het vervangen van vloeren en daken. Door het operationaliseren van MPC komt de capaciteit van de gebouwelijke faciliteiten voor personeel en gedetineerden onder druk te staan, dan wel ontstaan er tekorten.

2.4 Het P&C proces

Verbeteringen in P&C proces	
X	Risico's koppelen aan doelstellingen

Tabel 19: Verbeteringen P&C proces (groep 2)

X: Risico's koppelen aan doelstellingen

Risicomanagement moet niet los benaderd worden, maar het moet worden geïntegreerd in de doelstellingen of in de KPI's. De risico's moeten dus worden gekoppeld aan de doelen.

Bijlage 9.3: Uitwerking werkgroep 3 business controller bijeenkomst

Groepsbegeleider	:	Lennart Kerssens
Deelnemers	:	(onder andere) Sebastiaan Detering, Anton den Breemer, Ed Voorham, Theo Bac, KJ Satter, Siyar Dogan, Laura van Kesteren, Ernst ten Pas

Strategische risico's, impact en beheersingsmaatregelen

3.1 Kennisbehoud personeel

Strategisch risico		Maatregel
3.1 Kennisbehoud personeel	1	Aantrekkelijk blijven door bijzonder werk
	2	Aantrekkelijke werkgever zijn
	3	Evenwichtige personeelsopbouw nastreven
	4	Aanbieden van opleidingen
	5	Carrière perspectief bieden
	6	Bewust zijn van de leeftijdsopbouw

Tabel 20: Risico 3.1

Het eerste risico dat meteen op tafel komt is het kennisbehoud van personeel. Er is al een strategisch risico dat gaat over de kwantiteit en kwaliteit van het personeel, maar deze groep vond het ook belangrijk om te kijken naar hoe je aan de kennis komt en hoe je deze kan behouden bij het personeel. Het risico wordt gezien als een strategisch en een lokaal risico met een hoge impact als gevolg. Er zijn meerdere maatregelen bedacht om het risico te mitigeren of voorkomen.

De **eerste** maatregel die bedacht werd is dat “specialities” het werk juist aantrekkelijk kunnen maken. Medewerkers staan open voor uitdagingen en vinden dit werk vaak aantrekkelijker. Dit kan er dan voor zorgen dat kennisbehoud binnen de instelling blijft.

De **tweede** maatregel betreft het blijven van een aantrekkelijke werkgever. Indien je een aantrekkelijke werkgever bent, zullen medewerkers langer bij je willen blijven werken. Investeren in werksfeer, teambuilding is hierbij ook belangrijk. Een best practice hierbij is de PI Achterhoek die hier stevig op inzet.

De **derde** maatregel betreft het verzorgen van een divers personeelsbestand. Er moet een evenwichtige personeelsopbouw zijn in iedere instelling. Dit betekent dat er een goede verdeling moet zijn tussen jonge en oude medewerkers. Uit ervaring wordt gesproken dat dit uiteindelijk een positief effect heeft op het ziekteverzuim. Er moeten dus niet alleen maar jonge mensen worden aangenomen, maar ook oudere mensen met meer (werk)ervaring.

De **vierde** maatregel betreft het blijven aanbieden van opleidingen. Als er opleidingen worden aangeboden aan medewerkers ervaren zij dat als een aantrekkelijke werkgever. Daarnaast kun je deze medewerkers nieuwe kennis laten opdoen en kunnen ze opgeleid worden voor meerdere functies. Zo zijn ze breed inzetbaar.

De **vijfde** maatregel is het aanbieden van een carrière perspectief, via horizontale mobiliteit of eventueel promotie. Bijv. als PIW-er aan de slag in een ander type functie of rol, of in dezelfde rol bij een andere inrichting. Beeld is wel dat PIW-ers er over het algemeen niet veel voor voelen om op een andere locatie aan de slag te gaan, met name i.v.m. toename reisafstand.

De **zesde** maatregel heeft betrekking op het in de gaten houden wie er wanneer uit dienst zou gaan. Er moet worden gekeken welke mensen op welke leeftijd vaak uit dienst gaan. Zo zijn er bijvoorbeeld veel mensen die uit dienst gaan als zij richting de 45 jaar gaan en een Hbo-diploma bezitten. Op deze mensen kan dan tijdig worden ingespeeld. Indien dit overzichtelijk is kan je medewerkers helpen en

vragen waar zij behoefte aan hebben. Zo kan je ze misschien naar Jeugd overplaatsen, indien zij daar behoefte aan hebben. Hierdoor zou je ervoor kunnen zorgen dat personeel blijft en dat ook de kennis binnen de instelling/DJI blijft.

3.2 Capaciteitsplanning

Strategisch risico		Maatregel
3.2 Capaciteitsplanning	1	Verbeteren van PMJ
	2	Lef hebben om beslissingen terug te draaien

Tabel 21: Risico 3.2 - capaciteitsplanning

Het tweede risico dat werd genoemd is de capaciteitsplanning. De business controllers vinden dat zij een tekort hebben/krijgen aan (financiële) middelen om het beleid en de activiteiten, die DJI verwacht van hen, uit te voeren. Het PMJ model sluit niet aan bij de sluitingen van sommige instellingen. De businesscontrollers kunnen de PMJ prognoses niet verklaren. Er worden instellingen gesloten, terwijl de capaciteit die nodig is toeneemt. De PMJ prognose loopt achter op de werkelijke ontwikkeling van de capaciteitsbehoefte en vormt daarmee een risico voor de uitvoering van de vastgoedopgave. Het risico wordt aangekaart als strategisch en de impact van het risico is hoog.

Er zijn twee maatregelen bedacht om het risico te verkleinen:

De **eerste** maatregel betreft het verbeteren van de PMJ. Hier moet een prognose marge in worden gebouwd. Door de marge zou er een grotere buffer aangehouden mogen worden.

De **tweede** maatregel van de business controllers is dat zij vinden dat de politiek het lef moet hebben om (niet juiste) beslissingen terug te draaien. Zo had PI Almere met de kennis/prognoses van nu waarschijnlijk niet gesloten moeten worden. Omdat heropenen politiek gevoelig ligt, lijken nu op het gebied van in de lucht brengen van capaciteit niet de meest doelmatige oplossingen mogelijk. Verder vinden zij dat PI Doetinchem bijv. open moet blijven, zodat in (bijna) alle provincies een instelling open is. Zo kunnen vacatures misschien worden opgevuld met de werkgelegenheid in die provincie.

3.3 Veiligheid en beheersbaarheid

Strategisch risico		Maatregel
3.3 Veiligheid en beheersbaarheid	1	Kleinere afdelingen
	2	Verschillende groepen gedetineerden

Tabel 22: Risico 3.3 - veiligheid en beheersbaarheid

Het derde risico van groep drie gaat over de veiligheid en beheersbaarheid op de afdelingen in de instellingen. De gedetineerden zijn veranderd in de loop der tijd. Het zijn vaak gevaarlijkere mensen en zitten met teveel op een cel/leefomgeving. Medewerkers en andere gedetineerden voelen zich onveilig hierdoor. Met twee keer zoveel medewerkers lopen lost het probleem niet op. Medewerkers willen hierdoor liever op een EZV afdeling werken. Verder kaarten de business controllers aan dat als zij om extra mensen vragen in het Makki-model, dit vaak wordt afgewezen. Het risico betreft een strategisch risico en heeft een hoge impact.

Er zijn twee maatregelen bedacht voor dit risico:

De **eerste** maatregel is het maken van kleinere afdelingen. Medewerkers geven aan liever met 2 op 30 te lopen dan met 5/6 op 60. Ondanks dat de verhouding personeel/uitgesloten gedetineerde groter is, is het gevoel van veiligheid door overzichtelijkheid groter. Kosten-technisch is het ook voordeliger dan de tweede variant.

De **tweede** maatregel is het maken van verschillende groepen gedetineerden. Het is vaak snel heel duidelijk hoe het gedrag van een gedetineerde is. Op basis hiervan kunnen dan groepen worden gemaakt. De "zwaardere jongens" kunnen dan op afdelingen worden geplaatst die kleiner zijn dan nu. De andere groepen kunnen op de bestaande afdelingsgrootte blijven. Hierdoor keert de veiligheid voor medewerkers en andere gedetineerde terug.

3.4 Technologische ontwikkelingen

Strategisch risico		Maatregel
3.4 Technologische ontwikkelingen	1	Eigen telefoon op cel
	2	GSM-paraplu
	3	Gebruik maken van SOC-afdeling van DJI

Tabel 23: Risico 3.4 - technologische ontwikkelingen

Het vierde risico betreft de technologische stilstand van DJI. De technologische ontwikkelingen gaan tegenwoordig veel te snel en zijn niet meer bij te houden. Dit speelt vooral een grote rol bij contrabande. Door deze technologie ontwikkelingen kunnen nieuwe contrabande niet meer worden gedetecteerd. Het risico wordt gezien als strategisch, operationeel en lokaal gebied. De impact van het risico wordt gezien als hoog.

Er zijn enkele maatregelen die genomen kunnen worden die het risico mogelijk kunnen verminderen. De **eerste** maatregel is dat er een eigen telefoon op de cel van gedetineerden moet komen. Dit om het risico dat justitiabelen telefoons naar binnen laten smokkelen te verlagen. Deze telefoon moet bij voorkeur af luisterbaar zijn, zodat alle gesprekken gevolgd kunnen worden. Indien gedetineerde erachter komen dat zij afgeluisterd worden, zullen zij alsnog geheime telefoons in de gevangenis proberen te krijgen.

De **tweede** maatregel is de GSM-paraplu.

De **derde** maatregel is het meer gebruik maken van de afdeling SOC. Dit is een afdeling van DJI die bijv. USB's en telefoons uitlezen. Uit ervaring wordt gesproken dat deze afdeling zijn werk heel goed doet en dat zij goed en tijdig communiceren.

3.5 Het P&C proces

Verbeteringen in P&C proces	
XI	Gegevens op orde
XII	Risico(paragraaf) op agenda VMR-gesprek, evt. ook in jaarplan en VMR
XIII	Juiste bestuurstafel dient juiste mandaat te krijgen
XIV	Strategische beslissingen m.b.t. risicomangement in P&C op hoger niveau

Tabel 24: Verbeteringen P&C proces (groep 3)

XI: Gegevens op orde

Ten eerste moeten de gegevens op orde zijn. Er bestaat een FBO-rapportage waar alles in staat. Vlak voor de derde VMR wordt er een download gedaan vanuit P-direkt, die niet klopt. Zo komen er situaties voor waarbij instellingen meer capaciteit nodig hebben, maar uit P-direkt blijkt dat zij teveel personeel en ingehuurde in bezit hebben. Onder andere worden de uitgebreide cellen van 2019 niet meegenomen in de formatietaal. Uiteindelijk wordt in een gesprek dan aan de business controller gevraagd waarom er zoveel personeel en ingehuurde zijn, terwijl dit niet klopt. Zij moeten dus verantwoording afleggen over iets wat niet klopt. Echter, door intern te sturen op een beter planning en roosterproces kunnen vragen worden beantwoord dan wel worden voorkomen.

XII: Risico(paragraaf) op agenda VMR-gesprek, evt. ook in jaarplan en VMR

Verder vinden de business controllers het belangrijk dat risico's besproken worden in de VMR gesprekken. Het onderwerp moet dan in het jaarplangesprek met de divisiedirecteur aan bod komen. De controllers moeten daarbij volwaardig spanningspartner over de risico's in de instellingen zijn. Of dat moet via een risicoparagraaf op de agenda en in jaarplan en VMR verschillen de meningen. Voordeel is dat het dan gestructureerd uitgevraagd wordt. Nadeel is dat het dan al snel een verplicht lijstje wordt dat apart behandeld wordt, terwijl risicobeheersing in de genen van de inrichtingen zit bij het dagelijks werk. Daardoor zou het bij een P&C gesprek automatisch aan de orde komen bij bespreking van de belangrijkste resultaten/knelpunten.

XIII: Juiste bestuurstafel, juiste mandaat

Verder vinden de controllers dat de juiste bestuurstafels het juiste mandaat moeten krijgen. Er ligt teveel bij de hoofddirectie en te weinig bij de divisiedirecteur. Zij vinden: meer bij de lijn, minder bij de staf.

Daarnaast geven de BC's aan dat de communicatie van de bedrijfsvoering van C&A heel goed is. Hierdoor weet de C&A afdeling en de controllers binnen welke (financiële) kaders zij moeten blijven.

XIV: Strategische beslissingen risicomanagement op hoger niveau

Sommige controllers vinden dat het risicomanagement in de P&C cyclus juist op een hoger niveau moet liggen. Daar moeten namelijk de strategische beslissingen worden genomen. Maar daarnaast moeten de inrichtingen hier ook wat mee. Zij kunnen bijv. wat doen met het risico voor kennisbehoud. Zij moeten dus wel meedenken in het P&C proces.

Bijlage 9.4: Nawoord

Verbeteringen in P&C proces	
XV	Gezamenlijk opmaken auditkalender
XVI	Control framework implementeren

Tabel 25: Verbeteringen P&C proces (Nawoord)

XV: gezamenlijk opmaken auditkalender

Aangezien het coronatijdperk dat op dit momenteel speelt, heeft niet iedereen de mogelijkheid gekregen om naar het Landelijke Business Controllers Overleg (LBCO) te komen. Echter, dit heeft enkele business controllers niet weerhouden om hun mening over risicomanagement alsnog te delen. Via de mail heeft een business controller aangegeven dat degene samenhang mist tussen capaciteit, bedrijfsvoering en beleid door de versnippering van de organisatieonderdelen. Hierdoor speelt er het gevoel dat processen vaak naast elkaar lopen. Dit heeft meerdere gevolgen tot gevolg, zoals onder andere onderbezetting bij personeel of ontbrekende kostprijsfinanciering.

Er zijn enkele verbeteringen die kunnen bijdragen om het risico te vermijden. Zo kan een systematiek, soortgelijk aan de A3, bijdragen om een gezamenlijk doel en priortering te creëren. Bovendien zou het risico kunnen worden verminderd door het gezamenlijk opmaken van de jaarlijkse auditkalender. Door deze gezamenlijke opmaak is er samenhang tussen het veld en diensten en worden realistische doelen en een gezamenlijke focus gecreëerd.

XVI: control framework gebruiken

Na het communiceren van de uitkomsten uit het LBCO, werd er reactie verkregen van diverse divisies, waaronder DI (Directie Informatie voorziening). Deze divisie kwam met het idee om een control framework in het Planning & Control proces te implementeren. Dit control framework zou een totaaloverzicht moeten bieden van de opgestelde doelen, bijbehorende risico's, beheersingsmaatregelen en voortgang. Op dit moment is er geen overzicht met betrekking tot het

risicomanagement binnen DJI, waardoor niet bij iedereen bekend is wat iedere divisie doet aan het onderkennen en beheersen van risico's om doelstellingen te realiseren.

Bijlage 9.5: Vertalen verbeteringen interview met rubricering inhoud scriptie

Totaal overzicht voorgestelde verbeteringen in P&C proces uit werkgroepen		Risico's in P&C proces	Titel van de verbetering
I	Formuleren van doelstellingen	1. Focus ligt op formuleren van veranderdoelstellingen in plaats van risicodoelstellingen	A. Formuleren van (risico) doelstellingen
II	Richten op risicodoelstellingen in jaarplan		
VIII	Aandacht voor doelstellingen tijdens detentie		
IX	Indicatoren koppelen aan doelstellingen		
X	Risico's koppelen aan doelstellingen		
XII	Risico(paragraaf) op agenda VMR-gesprek, evt. ook in jaarplan en VMR	2. Geen risicoparagraaf in huidige onderdelen P&C proces	B. Risico-onderdeel toevoegen in rapportages en verantwoordingsgesprekken
XI	Gegevens op orde	3. Gegevens zijn niet op orde	C. Gegevens op orde
XVI	Control framework gebruiken	10. Geen risicomanagement overzicht in P&C	D. Control framework gebruiken
III	Meer focus op primair proces i.p.v. bedrijfsvoering	4. Teveel focus op bedrijfsvoering in plaats van op primair proces	E. Focus op primaire proces i.p.v. bedrijfsvoering
IV	Warme overdracht van opvolgers (o.a. van BC'ers)	5. Geen warme personeelsoverdracht	F. Warme overdracht nieuw personeel
V	Prognose formatie- of vacaturebeheer op W&S proces afstemmen	6. Prognose formatie- en vacaturebeheer sluit niet aan op W&S proces	G. Prognose formatie- of vacaturebeheer op W&S proces afstemmen
VI	Verzorgen van goed gespreksmodel	7. Geen goed besturings- en gespreksmodel	H. Verzorgen van een stuur- en gespreksmodel
VII	Verzorgen van een besturingsmodel		

XIII	Juiste bestuurstafl dient juiste mandaat te krijgen	8. Sommige bestuurstafls hebben niet het juiste mandaat voor beslissingen	I. Juiste bestuurstafl juiste mandaat
XIV	Strategische beslissingen m.b.t. risicomangement in P&C op hoger niveau	9. Strategische beslissingen voor risicomangement nemen op hoger niveau	
XV	Gezamenlijk opmaken auditkalender	11. Geen gezamenlijke focus en prioritering	J. Gezamenlijk jaarlijkse auditkalender

Tabel 26: Vertaaltabel risico's en verbeteringen P&C proces

Bijlage 10: Interview strategisch management adviseur huisvesting (21 april 2020)

Het eerste onderwerp was het bespreken van de bestaande vier strategische risico's. Een voor een werden de risico's beschreven en vertelde de medewerker hierbij wat hij ervan vond.

Strategisch risico 1: Voldoende gekwalificeerd en voldoende personeel nu en in de toekomst

Het is zeker een belangrijk risico, aangezien DJI op dit moment een groot wervingsprobleem heeft. Echter, moeten we verder kijken dan een bepaalde periode. Zoals nu, met de coronacrisis, kan er veel veranderen. Zo zal er meer dan waarschijnlijk door de coronacrisis en de daarop volgende economische recessie over twee jaar meer werkloosheid zijn in Nederland en zal het wervingsprobleem daardoor een minder groot wervingsprobleem zijn bij DJI. Er moet dus nagedacht worden over de gevolgen die corona heeft op langere termijn. Er wordt bijv. nu nadrukkelijk gepleit om extra capaciteit buiten de randstad te realiseren en de regionaliseringsgedachte minder strak te hanteren. Dit kan over een paar jaar weer zomaar anders zijn.

Strategisch risico 2: Veiligheid voor personeel en justitiabelen (complexere doelgroep)

De medewerker weet niet zo zeker of de veranderde populatie echt een risico is. Wel moet er tijdig geanticipeerd worden op de veranderende gedetineerden populatie. Dat wordt nu bijvoorbeeld met de ZWACRI populatie adequaat gedaan.

Strategisch risico 3: Goed werkende ICT-systemen, datakwaliteit en innovatie op orde (incl. AVG en cybersecurity)

Ton vindt ICT toch wel een beetje een ondergeschoven kindje bij DJI en datzelfde geldt voor innovatie. Er wordt op dit moment vaak achter de feiten aangelopen. Als we onszelf bijv. vergelijken met het gevangeniswezen van Azië, lopen wij ver achter op het gebied van innovatie en onderhoud van onze ICT infrastructuur. Het achterlopen van de ICT is voornamelijk een risico voor de veiligheid.

Strategisch risico 4: Maatschappelijke acceptatie van re-integratie en resocialisatie samen met ketenpartners, mede in het licht van een aantal recente incidenten

Dit is een nog steeds actueel risico. Zo komt het bijvoorbeeld voor bij het proefverlof van TBS-gedetineerden. In 99% van de gevallen gaat dit proefverlof goed, maar soms kan het flink misgaan. Die 1% is bijna onontkoombaar, maar daar gaat wel de discussie over in Nederland. De vraag is hoe DJI zich kan verantwoorden over de maatschappelijke keuzes die gemaakt zijn bijvoorbeeld in het kader van resocialisatie.

Strategisch risico 5: Veiligheid, kwaliteit en beschikbaarheid van (detentie-)capaciteit

Naast de huidige vier strategische risico's, is de mogelijke 5^e strategische risico ook besproken. De medewerker is het eens met dit strategische risico en denkt dat dit risico de lading goed genoeg dekt. Wel is het belangrijk wat toelichtingselementen aan dit risico toe te voegen. Dit komt voort uit dat de behoefte en de beschikbaarheid van celcapaciteit door de jaren heen sterk fluctueert. De geïnterviewde denkt dat hiervoor de MPC cellen moeten worden gebruikt als flexibiliteitsmiddel om te kunnen sturen op celcapaciteit. Daarbij moet er geleerd worden van het grillige verloop van de celcapaciteit in de afgelopen decennia. Bijvoorbeeld door niet te snel besluiten om vestigingen te sluiten, maar veel meer mpc te gebruiken als flexibileringsmaatregel. Is er behoefte aan een extra celplaats, bedje erbij, kunnen we met een celplaats minder, bedje weer weg. De sluitingen van complete inrichtingen was vaak vooral financieel gedreven en niet zozeer vanuit een strategisch capaciteitsbeleid. MPC moet daarom als flexibel middel gebruikt worden, ook al moet er meer geld worden besteed om structurele capaciteit in vestigingen in de lucht te houden.

Na het bespreken stonden we even kort stil bij het Planning & Control proces. Wij vroegen de geïnterviewde wat hij vond dat verbeterd kon worden. Hij vindt dat je met zo weinig mogelijk bureaucratische middelen zoveel mogelijk moet sturen. Uit het verleden is gebleken dat wij als ambtenaren geneigd zijn alles dicht te timmeren met bijv. indicatoren. Echter, hierop kan niet goed gestuurd worden. In het Planning & Control proces moet je kijken welke informatie je nodig hebt om te kunnen sturen. Daarbij moet al die informatie uit systemen vandaan kunnen worden gehaald zonder handmatige bewerkingen. Je moet je hierbij beperken tot een bepaalde set waarop je goed kan sturen.

Als laatste onderwerp hadden we het over de A3-systematiek. Uit het LBCO kwam de behoefte om een soortgelijke systematiek opnieuw te implementeren. Dit kan dan gebruikt worden als sturingsmodel of gespreksmodel. Aangezien de medewerker kennis heeft van de A3-systematiek, vroegen wij hem wat hij ervan vond en waarom de systematiek ooit is afgeschaft.

De systematiek is afgeschaft aangezien het niet de aandacht kreeg die het verdiende. Vanwege dit tekort aan aandacht werd het een papieren tijger. Je dient tijd te stoppen in zo'n systeem, net als bij elk ander systeem, dus niet alleen voor het generen van die informatie, maar vooral om tijd en aandacht te besteden aan het bespreken van die cijfers en dan vooral aan de verhalen achter die cijfers.

Als een soortgelijke systematiek opnieuw wordt geïmplementeerd is het belangrijk om te kijken of het echt iets toevoegt. Daarnaast is het belangrijk dat alle informatie uit de systemen van DJI gehaald kunnen worden. Dit scheelt veel tijd en houdt het up-to-date. Maar nogmaals, wat het meest essentieel is, is het voeren van gesprekken. Deze gesprekken zijn zeer belangrijk, waarbij wordt terug gekeken, wordt geëvalueerd en ook vooruit wordt gekeken. Hier was, ten tijde van de A3-systematiek, vaak geen tijd voor.

Bijlage 11: Interview directeur A&C/F&B (21 april 2020)

In het gesprek begonnen we met het bespreken van de huidige vier strategische risico's.

Strategisch risico 1: Voldoende gekwalificeerd en voldoende personeel nu en in de toekomst

Het ramen van de personeelsbehoefte is een lastige zaak. Heb je de behoefte op basis van de detentiecapaciteit (PMJ-raming) vanwege het coronavirus op dit moment ook nodig? De kans bestaat dat de personeelsbehoefte op dit moment lager is. Dit zal de komende tijd, in een 1,5-samenleving, ook spelen. De schaarste van het personeel kan daarnaast ook nog omslaan in overschot vanwege de waarschijnlijke economische recessie. De directeur onderschrijft het belang om dit strategische risico voor DJI te handhaven.

Strategisch risico 2: Veiligheid voor personeel en justitiabelen (complexere doelgroep)

Bij dit strategische risico wordt er voornamelijk gekeken naar de veiligheid binnen de vestigingen. Maar er moet niet vergeten worden om ook naar de veiligheid buiten de vestigingen te kijken die van invloed kan zijn de veiligheid binnen de vestigingen. De geïnterviewde benadrukt dat zijn zienswijze op dit risico binnen DJI meer aandacht moet krijgen. BIV zet daar goede stappen in, om informatie van "buiten" te wegen voor "binnen".

Strategisch risico 3: Goed werkende ICT-systemen, datakwaliteit en innovatie op orde (incl. AVG en cybersecurity)

ICT is binnen DJI heel erg van belang. Er is een (structureel) tekort aan financiële middelen om te kunnen innoveren en te investeren in ICT. Verder blijkt het coronavirus ook impact te hebben op de voortgang van onderhoud, ontwikkeling en implementatie van ICT-systemen. Deze impact vergroot het risico op onvoldoende goed werkende ICT-systemen. Denk daarbij aan vertragingen en het stil vallen van innovatie. Ook voor de komende jaren ziet de directeur dit als een risico voor DJI.

Strategisch risico 4: Maatschappelijke acceptatie van re-integratie en resocialisatie samen met ketenpartners, mede in het licht van een aantal recente incidenten

DJI is een organisatie die volgens landelijk vastgesteld beleid haar (arbeids-)activiteiten uitvoert. DJI maakt (moet) ook gebruik maken van centrale, landelijke inkoop afspraken. Vestigingen daarentegen opereren vaak lokaal met gemeentes en bedrijven om resocialisatie van gedetineerden vorm te geven. Arbeid is daarvan een goed voorbeeld.

Gedetineerden, die in het kader van hun detentiefasering buiten de poort mogen werken, zouden graag werkervaring opdoen bij lokale ondernemers. De bereidheid van de lokale ondernemers zou groter kunnen zijn wanneer de vestiging ook bijvoorbeeld haar inkopen lokaal bij deze ondernemers kan doen. Landelijke regelingen kunnen een belemmering zijn voor het halen van je resocialisatie doelen. De geïnterviewde pleit ervoor om in dit kader vestigingen de mogelijkheid te geven om af te wijken van centrale afspraken. Zulke zaken moeten veel decentraler worden gemaakt dan dat het nu is. Hij heeft zijn visie op "lokaal leveren, lokaal handelen, lokale maatschappelijke inbedding" in het strategisch beraad besproken. De leden van dit beraad waren geïnteresseerd in deze visie.

Strategisch risico 5: Veiligheid, kwaliteit en beschikbaarheid van (detentie-)capaciteit

Na het bespreken van de huidige vier strategische risico's, werd ook aan de geïnterviewde gevraagd wat hij vond van het mogelijke nieuwe 5^e strategische risico. Hij vond dit zeker een goede aanvulling tot de huidige strategische risico's.

Verder vroegen wij de directeur of hij nog verbeteringen zag voor het huidige P&C proces. Hij wilde er graag één noemen en verwees naar een alinea uit een onderzoeksrapport van Uri Rosenthal over (het P&C proces bij) de politie. In dit rapport beschrijft Rosenthal het P&C proces van de politie als een “rituele regendans”, metafoor voor de bureaucratische beweging in plaats van dat de P&C werkelijk wordt gebruikt als sturingsmechanisme. Het gevoel van ‘rituele regendans’ voelt de geïnterviewde ook bij het P&C proces van DJI.

Als laatste wilde wij het met de directeur hebben over zijn inzicht dat *“90/95% van de activiteiten van DJI zich niet bevindt in het P&C proces”*.

Het P&C proces besteedt op dit moment niet of nauwelijks aandacht aan “hoe” we iets moeten doen. Het proces moet meer gericht zijn op de business, het primaire proces in plaats van de veranderdoelstellingen uit het Regeerakkoord te monitoren. Daarbij moet er gekeken worden waar je daadwerkelijk op kan sturen. Op dit moment sturen we alleen op capaciteit en niet op *instroom-doorstroom-uitstroom*. Informatie over capaciteit is afkomstig uit DIZ. Concern control staat eigenlijk altijd aan de zijlijn van dit proces, terwijl ze er meer kritisch op willen zitten. Concern control wil bij deze en andere processen het “zijlicht” zijn, oftewel een validerend rol willen hebben.

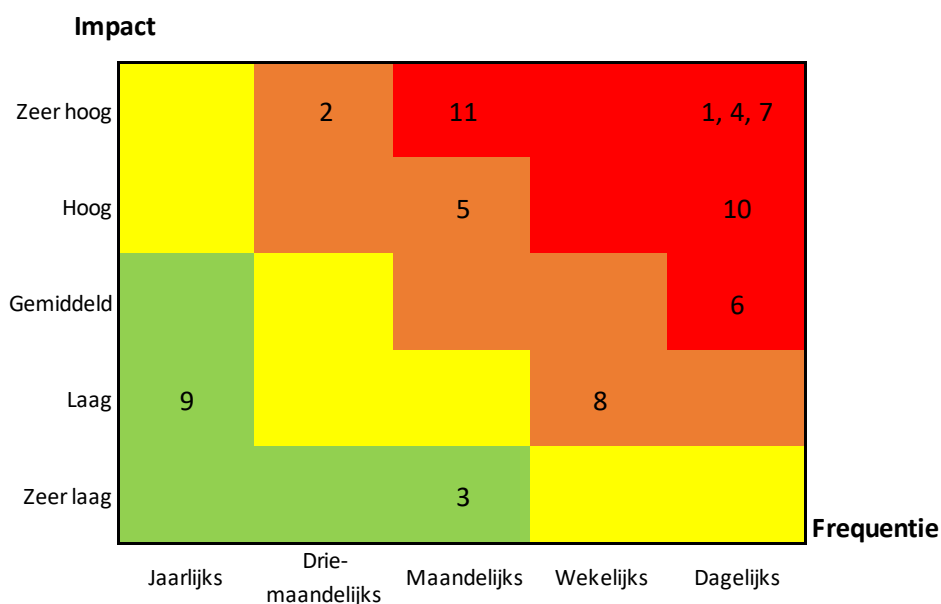
De geïnterviewde directeur concludeert dat er niet veel samenhang van activiteiten is binnen DJI. Informatiestromen zouden meer zichtbaar gemaakt en in verband gebracht kunnen worden door middel van een systematiek. Deze systematiek verbindt op een eenduidige manier *missie-visie-beleid-doelstellingen-middelen-uitvoering-risico's*.

Het P&C-proces met haar rapportages zou hierop afgestemd moeten zijn. Volgens de directeur zou een soort A3-systematiek wel implementeerbaar kunnen zijn bij DJI. Aangezien er binnen DJI niet veel meer wordt gesproken over de A3-systematiek, verwoordt hij het liever als een dashboard die ondersteund wordt door Metis. Metis zal hierin alle beschikbare en benodigde informatie leveren.

Bijlage 12: Heatmap huidige stand risico's

In figuur 9 hieronder wordt schematisch weergegeven wat de huidige scores van de risico's van DJI zijn. Deze scores zijn weergegeven in een heatmap. De score van de risico's worden berekend door de frequentie van het risico te vermenigvuldigen met de impact van het risico. Iedere score voor de frequentie en de impact is beschreven in hoofdstuk 4.3. Hoe hoger de frequentie en de impact (rood gebied), hoe ernstiger het risico is.

De cijfers in de diagram komen overeen met het volgnummer van het betreffende risico. De naam van het risico is terug te vinden in tabel 27 onder het diagram.



Figuur 9: Heatmap met huidige score van risico's

Nummer	Risico
<u>1</u>	<u>Risico 1:</u> Geen focus op (risico)doelstellingen
<u>2</u>	<u>Risico 2:</u> Geen risicoparagraaf in huidige onderdelen P&C proces
<u>3</u>	<u>Risico 3:</u> Gegevens niet op orde
<u>4</u>	<u>Risico 4:</u> Teveel focus op bedrijfsvoering in plaats van op primair proces
<u>5</u>	<u>Risico 5:</u> Geen warme personeelsoverdracht
<u>6</u>	<u>Risico 6:</u> Prognose formatie- en vacaturebeheer sluit niet aan op het Werving & Selectie proces
<u>7</u>	<u>Risico 7:</u> Geen goed besturings- en gespreksmodel in P&C
<u>8</u>	<u>Risico 8:</u> Bestuurstafels hebben niet juiste mandaat voor beslissingen
<u>9</u>	<u>Risico 9:</u> Strategische beslissingen voor risicomanagement op hoger niveau maken
<u>10</u>	<u>Risico 10:</u> Geen overzicht van risicomanagement in P&C proces
<u>11</u>	<u>Risico 11:</u> Geen gezamenlijke focus en prioritering

Tabel 27: Legenda getallen in heatmap (figuur 9)

In tabel 28 hieronder worden de scores, uitgedrukt in frequentie maal impact, van ieder risico weergegeven. Aan de hand van deze scores zijn de risico's geordend van meest ernstig naar minst ernstig.

Risico	Score risico	Ranking
<u>Risico 7</u> : Geen goed besturings- en gespreksmodel in P&C	25	1
<u>Risico 4</u> : Teveel focus op bedrijfsvoering in plaats van op primair proces	25	1
<u>Risico 1</u> : Geen focus op (risico)doelstellingen	25	1
<u>Risico 10</u> : Geen overzicht van risicomanagement in P&C proces	20	4
<u>Risico 11</u> : Geen gezamenlijke focus en prioritering	15	5
<u>Risico 6</u> : Prognose formatie- en vacaturebeheer sluit niet aan op het Werving & Selectie proces	15	5
<u>Risico 5</u> : Geen warme personeelsoverdracht	12	7
<u>Risico 2</u> : Geen risicoparagraaf in huidige onderdelen P&C proces	10	8
<u>Risico 8</u> : Bestuurstafels hebben niet juiste mandaat voor beslissingen	8	9
<u>Risico 3</u> : Gegevens niet op orde	3	10
<u>Risico 9</u> : Strategische beslissingen voor risicomanagement op hoger niveau maken	2	11

Tabel 28: Volgorde ernst risico's in huidige situatie