

Twynstra Gudde

ADVISEURS EN MANAGERS

Stationsplein 1
Postbus 907
3800 AX Amersfoort
Telefoon 033 4677777
www.twynstragudde.nl

Raad van Toezicht Jan van Es Instituut
E. Sloot
Randstad 2145-a
1314 BG ALMERE

Datum 9 mei 2012
Ons kenmerk 592458/JGN/ASG
Telefoon 033 4677796
E-mail jgn@tg.nl

Onderwerp Advies risicoanalyse Jan van Es Instituut

Geachte heer Sloot,

Het is ons een genoegen het Advies risicoanalyse Jan van Es Instituut aan u te presenteren.

In de afgelopen twee weken hebben wij de Raad van Bestuur van het Jan van Es Instituut methodisch ondersteund bij het uitvoeren van de risicoanalyse. De door hen uitgevoerde risicoanalyse hebben wij vervolgens met een team van experts beoordeeld, mede in het licht van de eerder in opdracht van de gemeente Almere door ons uitgevoerde evaluatie van het Jan van Es Instituut. Als beoordelingskader hebben wij de methode Strategisch risicomangement voor organisaties gehanteerd. Binnen de financiële/economische invalshoek hebben wij een onderscheid gemaakt naar risico's met betrekking tot de solvabiliteit, exploitatie en liquiditeit van het Jan van Es Instituut.

Wij vinden dat de risicoanalyse door de Raad van Bestuur van het Jan van Es Instituut deugdelijk is uitgevoerd. De (belangrijke) risico's en beheersmaatregelen zijn op een gestructureerde wijze geïnventariseerd. Als toekomstperspectief is gekozen voor het Jan van Es Instituut 2.0 (JVEI 2.0). Dit is één van de vier toekomstscenario's die in de evaluatie van het Jan van Es Instituut is geschetst. De risicoanalyse helpt om de haalbaarheid van het Jan van Es Instituut 2.0 te onderbouwen. De kracht van de risicoanalyse is juist dat het Jan van Es Instituut zich kwetsbaar en transparant opstelt. Door te rapporteren over de risico's – niet alleen aan de organisatie zelf en de Raad van Toezicht van het Jan van Es Instituut, maar ook aan de provincie Flevoland en gemeente Almere – kan op verantwoorde, transparante en expliciete wijze met de risico's worden omgegaan. Dit vergroot de kans op het bewerkstelligen van het gekozen toekomstperspectief.

In dit advies werken wij dit verder uit. Na een korte toelichting op het gehanteerde beoordelingskader, doen wij verslag van de beoordeling van de risicoanalyse. Zoals gevraagd doen wij op basis hiervan ook een aantal aanbevelingen.

Lid van de Raad van
Organisatie-Adviesbureaus (ROA)
Gecertificeerd ISO 9001 Kwaliteitsstelsel
KvK 31031754



Twynstra Gudde *Anders denken, gewoon doen*

1 Strategisch risicomanagement voor organisaties

Als beoordelingskader voor de door de Raad van Bestuur van het Jan van Es Instituut uitgevoerde risicoanalyse hebben wij de methode Strategisch risicomanagement voor organisaties gehanteerd, in het bijzonder de eerste stap. Strategisch risicomanagement voor organisaties beoogt risico's in organisaties beter te beheersen en op een verantwoorde, transparante en expliciete wijze met risico's om te gaan. De eerste stap van Strategisch risicomanagement voor organisaties is het uitvoeren van een risicoanalyse volgens de RISMAN-methode. Deze risicoanalyse kan worden gebruikt voor het inzichtelijk maken van risico's en/of het onderbouwen van strategische keuzes.

Kader 1. Uitvoeren risicoanalyse volgens RISMAN-methode

De eerste stap van Strategisch risicomanagement voor organisaties, het uitvoeren van een risicoanalyse volgens de RISMAN-methode, bestaat uit vier onderdelen:

1. *Definiëren doel risicoanalyse en vaststellen ongewenste topgebeurtenis(sen)*
Afhankelijk van het beoogde gebruik wordt het doel van de risicoanalyse vastgesteld. Voorbeelden zijn het inzichtelijk maken van risico's of het onderbouwen van een strategisch keuze.
De ongewenste topgebeurtenissen zijn bepalend voor de risico's die worden geïnventariseerd. Veelal behoort het niet halen van de organisatiedoelstellingen in ieder geval tot de meest ongewenste topgebeurtenissen.
2. *In kaart brengen risico's*
De risico's die kunnen leiden tot de ongewenste topgebeurtenissen worden geïnventariseerd. Om een integraal beeld te verkrijgen worden de risico's aan de hand van een aantal invalshoeken in kaart gebracht: maatschappelijk, politiek/bestuurlijk, financieel/economisch, organisatorisch en indien van toepassing juridisch/wettelijk.
3. *Vaststellen belangrijkste risico's*
De geïnventariseerde risico's worden geprioriteerd. Twee veel gebruikte manieren voor het vaststellen van de belangrijkste risico's zijn het apart waarderen van de kans en het gevolg van de risico's of het verdelen van punten over de risico's.
4. *In kaart brengen beheersmaatregelen.*
Gekoppeld aan de belangrijkste risico's worden beheersmaatregelen geïnventariseerd. Beheersmaatregelen kunnen worden gezocht in het vermijden, overdragen, vermindere of accepteren van een risico.

De risicoanalyse hebben wij mede beoordeeld in het licht van evaluatie van het Jan van Es Instituut. U hebt ons gevraagd hierbij in het bijzonder de bedrijfseconomische aspecten te toetsen. Daarom hebben wij binnen de financiële/economische invalshoek een onderscheid gemaakt naar drie criteria:

- risico's met betrekking tot de *solvabiliteit* van het Jan van Es Instituut (financierbaarheid, continuïteit)
- risico's met betrekking tot de *exploitatie* van het Jan van Es Instituut (omzet, kosten)
- risico's met betrekking tot de *liquiditeit* van het Jan van Es Instituut (financierbaarheid).

Kader 2. Evaluatie Jan van Es Instituut

In de opdracht van de gemeente Almere uitgevoerde evaluatie van het Jan van Es Instituut is de balans opgemaakt (stand van zaken eerste kwartaal 2012). Het Jan van Es Instituut staat goed op de kaart en de marktontwikkeling ziet er kansrijk uit. Maar de verwachting is dat zonder een aantal wijzigingen in de organisatie en werkwijze het Jan van Es Instituut onvoldoende perspectief heeft om na 2014 zonder financiële bijdrage van de gemeente Almere of de provincie Flevoland met een gezonde bedrijfsvoering te kunnen voortbestaan. Om de continuïteit van het Jan van Es Instituut zeker te stellen zal de organisatie 'de pioniersfase voorbij' moeten gaan. Deze overgang moet goed gemaakt worden.

2 Beoordeling risicoanalyse Jan van Es Instituut

Wij vinden dat de risicoanalyse door de Raad van Bestuur van het Jan van Es Instituut deugdelijk is uitgevoerd. De (belangrijke) risico's en beheersmaatregelen zijn op een gestructureerde wijze geïnventariseerd.

2.1 *Risico's en beheersmaatregelen op gestructureerde wijze geïnventariseerd*

Constatering 1 In korte tijd is een risicoanalyse uitgevoerd volgens de RISMAN-methode. Wij concluderen dat de vier onderdelen van de eerste stap van Strategisch risicomanagement voor organisaties herkenbaar terugkomen:

1. *Doel risicoanalyse gedefinieerd, ongewenste topgebeurtenis vastgesteld*

Het doel van de risicoanalyse is gedefinieerd. Het onderbouwen van de strategische keuze voor het Jan van Es Instituut 2.0 als toekomstperspectief, is een legitiem doel van de risicoanalyse.

Ook de ongewenste topgebeurtenis is vastgesteld, mede in het licht van de evaluatie van het Jan van Es Instituut: 'De gewenste omzetgroei die noodzakelijk is om na 2014 als kennisinstituut (al dan niet zelfstandig) te kunnen functioneren, wordt niet gerealiseerd'.

2. *Risico's in kaart gebracht*

De risico's die kunnen leiden tot de ongewenste topgebeurtenis zijn geïnventariseerd. De invalshoeken aan de hand waarvan de risico's in kaart zijn gebracht komen herkenbaar terug als aparte paragrafen in hoofdstuk 4.

Het consequent gehanteerde onderscheid tussen oorzaak, gevolg, kans en impact maakt de (beschrijving van de) risico's heel inzichtelijk.

3. *Belangrijkste risico's vastgesteld*

De geïnventariseerde risico's zijn geprioriteerd. Voor het vaststellen van de belangrijkste risico's zijn de kans en de impact apart gewaardeerd. De consequent gehanteerde indeling in klassen maakt de waardering van de kans en impact heel inzichtelijk.

4. *Beheersmaatregelen in kaart gebracht*

Gekoppeld aan de belangrijkste risico's zijn beheersmaatregelen geïnventariseerd. Het consequent eerst 'onderzoeken' van de achtergrond van de belangrijkste risico's geeft een onderbouwing van de beheersmaatregelen. De tabel met een onderscheid naar bestaande en nieuw te nemen beheersmaatregelen is een adequate samenvatting van de risicoanalyse.

2.2 *Risico's en beheersmaatregelen in licht van evaluatie Jan van Es Instituut*

Constatering 2

Als toekomstperspectief is gekozen voor het Jan van Es Instituut 2.0. Deze ambitie is helder verwoord in hoofdstuk 2. Het Jan van Es Instituut 2.0 is één van de vier toekomstscenario's die in de evaluatie van het Jan van Es Instituut is geschetst. Bij deze ambitie hoort een aantal wijzigingen in de organisatie en werkwijze van het Jan van Es Instituut; de organisatie zal 'de pioniersfase voorbij' moeten gaan. Wij concluderen dat het niet goed maken van deze overgang voor een groot deel terugkomt in de geïnventariseerde risico's (zie tabel 1). De risicoanalyse beantwoordt hiermee aan het verzoek van de provincie Flevoland om een nadere inventarisatie van de risico's.

Tabel 1. Risico's in licht van evaluatie Jan van Es Instituut

| Constatering evaluatie | Risicoanalyse (<i>belangrijkste risico's</i>) |
|--|---|
| Concurrentie van gevestigde concurrenten, beperkt aantal potentiële opdrachtgevers | Aanbod op eerstelijns R&D markt neemt toe Concurrenten gedragen zich meer marktgericht |
| Eenzijdige marketingstrategie (customer intimacy) | Keuze voor een eenzijdige marketingstrategie |
| Kwetsbaarheid organisatie en werkwijze (kapitaliseren, klantrelaties), beperkte acquisitiekracht | Onvoldoende acquisitiekracht in de huidige staf Te kleine vaste organisatie om de bedrijfsvoering adequaat vorm te geven en de noodzakelijke externe acquisitie te kunnen realiseren |
| Afhankelijkheid van samenwerkingsrelaties | Binden van netwerk aan JVEI |
| Noodzaak 'pioniersfase voorbij' | Niet zelfstandig door kunnen gaan |
| Onrealistische omzetontwikkeling (meerjarenstrategie) in relatie tot inrichting organisatie | Te hoge vaste kosten gegeven de totale omzet die gerealiseerd kan worden Solvabiliteit is en blijft te klein |

- Constatering 3 Gekoppeld aan de belangrijkste risico's zijn zowel bestaande als nieuw te nemen beheersmaatregelen geïnventariseerd. Daarnaast is de begroting inzichtelijk gemaakt en beter onderbouwd. De risicoanalyse beantwoordt hiermee aan het verzoek van de provincie Flevoland om een nadere inventarisatie van de wijze waarop in de komende jaren met de risico's wordt omgegaan. De bestaande en nieuw te nemen beheersmaatregelen impliceren een aantal wijzigingen in de organisatie en werkwijze van het Jan van Es Instituut. De beheersmaatregelen weerspiegelen voor een deel de oplossingsrichtingen zoals benoemd in de evaluatie van het Jan van Es Instituut. Op aanbevelingen voor maatregelen die continuïteit van het Jan van Es Instituut kunnen bevorderen, komen wij in paragraaf 3 van dit advies terug.
- Constatering 4 In de risicoanalyse zijn negen financiële risico's in kaart gebracht, nadat een analyse van de huidige en toekomstige situatie (aan de hand van drie scenario's) is uitgevoerd. Getoetst aan de drie criteria is ons beeld:
- het risico dat de *solvabiliteit* van het Jan van Es Instituut te klein is en blijft, is in kaart gebracht. Wat te klein is, is niet gedefinieerd maar kan worden afgeleid uit dat 40% een adequaat niveau wordt genoemd. (Alleen) met een continuering van de subsidie wordt dit niveau in 2013 in al de drie scenario's bereikt. Naast het behouden van de subsidie is het zoeken van nieuwe financieringsstromen als beheersmaatregel genoemd. Deze beheersmaatregel om het eigen vermogen te versterken, moet nader worden uitgewerkt
 - de risico's met betrekking tot de *exploitatie* van het Jan van Es Instituut zijn in kaart gebracht, zowel wat betreft het wegvallen van omzet als te hoge kosten (financiering schoksgewijze groei). Wat opvalt, is dat de vaste kosten (bedrijfskosten) nauwelijks toenemen, behalve in het optimistische scenario. De belangrijkste risico's moeten dan ook worden gezocht in het wegvallen van omzet c.q. het niet realiseren van de gewenste omzetgroei¹⁾. Niet voor niets is dit dan ook als ongewenste topgebeurtenis aangemerkt
 - het risico dat de *liquiditeitspositie* van het Jan van Es Instituut kwetsbaar is, is in kaart gebracht. Gesteld wordt dat de verwachte inkomsten altijd net voorlopen op de verwachte uitgaven, omdat het Jan van Es Instituut activiteiten pas uitvoert indien deze door opdrachtgevers worden voorgefinancierd. Wij verwachten dat dit naar de toekomst toe niet altijd voor alle activiteiten houdbaar is. Het financieel kader moet hierop nader worden uitgewerkt.

¹⁾ Een te kleine vaste organisatie om (...) de noodzakelijke externe acquisitie te kunnen realiseren is één van de belangrijke risico's die kan leiden tot het niet realiseren van de gewenste omzetgroei. In die zin is er een relatie tussen de vaste kosten (van een grotere organisatie) en de omzet(groei).

Constatering 5 Wat ons opvalt, is dat een aantal ambities behorend bij het Jan van Es Instituut wel terugkomen als onderdeel van de geïnventariseerde beheersmaatregelen, maar niet als onderdeel van de geïnventariseerde risico's, ondanks de afhankelijkheid van derden. Een voorbeeld hiervan is het afsluiten van raamcontracten met landelijk opererende organisaties. Wat maakt het afsluiten van raamcontracten voor landelijk opererende organisaties aantrekkelijk? En wat zijn de risico's als landelijk opererende organisaties geen raamcontract afsluiten? Andere voorbeelden zijn de verbinding met het programma Almere Big Data in Zorg en de parttime aanstelling van de directeur bij een universiteit als hoogleraar.

2.3 Enkele kanttekeningen bij rapportage

Constatering 6 De risicoanalyse moest binnen een korte tijd worden uitgevoerd. Soms heeft dit zijn weerslag op de rapportage, waarbij een aantal kanttekeningen kan worden geplaatst. Dit neemt niet weg dat de (belangrijke) risico's en beheersmaatregelen op een gestructureerde wijze zijn geïnventariseerd.

De belangrijkste kanttekeningen zijn:

- de ongewenste topgebeurtenis had nog specifiekere kunnen worden geformuleerd door de gewenste omzetgroei te kwantificeren. In het realistische scenario gaat het om een omzetgroei van circa € 0,8 mh. in 2011 naar circa € 1,5 mln. in 2015. Gecorrigeerd voor de ontvangensubsidie in 2011 (circa € 0,4 mln.) betekent dit, in een ontluikende markt, een omzetgroei uit activiteiten van het Jan van Es Instituut van circa € 1,1 mln. (375%). Op basis hiervan had ook de waardering van de impact van een risico nader gekwantificeerd kunnen worden
- onder risico verstaan wij een gebeurtenis die zich al dan niet kan voordoen en die negatieve gevolgen kan hebben. Oftewel: risico = kans x gevolg. Zo bezien had de waardering van de kans en de impact moeten worden vermenigvuldigd (in plaats van bij elkaar opgeteld) en mag de indeling in klassen geen 0 bevatten. (Een door ons uitgevoerde analyse, uitgaande van een indeling in klassen van 1 tot en met 4 laat zien dat dit niet leidt tot een andere prioritering van de geïnventariseerde risico's)
- de formulering van kans en impact is niet altijd even precies, 'zuiver' en consistent met de formulering in de samenvattende tabellen²⁾
- de inschatting van gelijksoortige risico's is niet altijd gelijk, zoals het risico dat de middelen voor R&D activiteiten in de eerste lijn afnemen (paragraaf 4.1) en het risico dat de koopkracht in de markt te klein is (paragraaf 4.3)

²⁾ Een voorbeeld van een niet 'zuivere' formulering van de impact van een risico is dat de impact klein is, omdat de eerstelijnsmarkt altijd een belangrijke spil in de zorg zal blijven. Terwijl het risico nu juist is dat de motivatie bij eerstelijnszorgverleners en -organisaties om zich door te ontwikkelen naar geïntegreerde eerstelijnsorganisaties afneemt.

- de overlap tussen een aantal geïnventariseerde risico's had meer inzichtelijk kunnen worden gemaakt
- het aanvragen van faillissement is als beheersmaatregel benoemd. Dit komt ons opmerkelijk voor.

3 Aanbevelingen

Op basis van de beoordeling van de door de Raad van Bestuur van het Jan van Es Instituut opgestelde risicoanalyse, doen wij een aantal aanbevelingen voor maatregelen die de continuïteit van het Jan van Es Instituut kunnen bevorderen, evenals voor de meest wenselijke inrichting daartoe van de organisatie van het Jan van Es Instituut.

3.1 Implementeer risicomanagement

Het uitvoeren van een risicoanalyse is de eerste stap van Strategisch risicomanagement voor organisaties. Door te rapporteren over de risico's – niet alleen aan de organisatie zelf en de Raad van Toezicht van het Jan van Es Instituut, maar ook aan de provincie Flevoland en gemeente Almere – kan op verantwoorde, transparante en expliciete wijze met de risico's worden omgegaan. Hiertoe bevelen wij aan ook de volgende stappen van Strategisch risicomanagement voor organisaties te zetten, die van de Raad van Bestuur van het Jan van Es Instituut vragen risicomanagement vast onderdeel van de werkwijze te maken:

- Vaststellen beheersmaatregelen

De *risicoanalyse* gaat over in *risicomanagement*; het actief beheersen van de risico's. De beheersmaatregelen worden daadwerkelijk vastgesteld. Belangrijk bij het vaststellen van beheersmaatregelen is dat dit SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden) gebeurt. Een aantal beheersmaatregelen zal hiertoe nog nader moeten worden uitgewerkt (zie ook hierna).

- Implementeren beheersmaatregelen

De beheersmaatregelen worden daadwerkelijk geïmplementeerd in de organisatie van het Jan van Es Instituut. De verantwoordelijkheid hiervoor ligt bij de Raad van Bestuur van het Jan van Es Instituut. Het is aan te raden de risico's en beheersmaatregelen genummerd in een 'risico database' bij te houden.

- Evalueren beheersmaatregelen

Door op gezette tijden (bijvoorbeeld halfjaarlijks) de beheersmaatregelen te evalueren wordt duidelijk of risico's daadwerkelijk beheerst worden of dat aanvullende beheersmaatregelen nodig zijn.

- *Actualiseren risicoanalyse*

Veranderingen in de organisatie van het Jan van Es Instituut en veranderingen in de omgeving maken het noodzakelijk dat de risicoanalyse op gezette tijden wordt geactualiseerd.

Door te rapporteren over de actuele risico's én het goede gesprek erover te voeren, kunnen ook de provincie Flevoland en gemeente Almere bij een keuze voor een continuering van de subsidie de overgang naar het Jan van Es Instituut 2.0 monitoren.

3.2 *Werk financieel kader nader uit*

Wij bevelen aan het financieel kader van (de overgang naar) het Jan van Es Instituut nader uit te werken. Dit gaat verder dan de financiële- en salarisadministratie bij externen beleggen. Het gaat om een dusdanig financieel kader dat het Jan van Es Instituut een gezonde performance heeft voor alle stakeholders, waaronder een gezonde basis voor de bedrijfsvoering en noodzakelijke investeringen van de organisatie van het Jan van Es Instituut zelf. Het financieel kader laat zich vertalen in ratio's voor een gezonde balans die voldoende buffer biedt voor eventuele tegenslagen, de wijze van financiering en de marge op activiteiten³).

3.3 *Vergroot acquisitiekracht, sluit aan op koopkrachtige vraag*

Een aantal belangrijke beheersmaatregelen heeft betrekking op het vergroten van de acquisitiekracht. Wij bevelen aan deze beheersmaatregelen en de bijbehorende wijzigingen in de organisatie en werkwijze van het Jan van Es Instituut op korte termijn nader uit te werken. Wat opvalt, is dat het vergroten van de acquisitiekracht wordt gezocht binnen de omvang van de bestaande (kleine) vaste organisatie. De te realiseren omzetgroei van circa € 1,1 mln. ten opzichte van 2011, impliceert ten minste dat de vaste medewerkers andere werkzaamheden *niet* meer kunnen doen. Wat wij ons daarnaast afvragen, is hoeveel extra omzetgroei (en robuustheid) gerealiseerd zou kunnen worden als de bestaande vaste organisatie zou worden uitgebreid met bijvoorbeeld twee medewerkers met een vitaal netwerk in de eerstelijnsgezondheidszorg. Het antwoord zou kunnen leiden tot een strategische investering in het vergroten van de acquisitiekracht⁴).

³) De ratio's kunnen worden gebaseerd op hetgeen in het economisch verkeer gebruikelijk is en bij aanbestedingen wordt vereist.

⁴) Met een strategisch investering in het vergroten van de acquisitiekracht neemt het risico van de financiering van de schoksgewijze groei van de organisatie – een normaal patroon bij groeiende organisaties – toe. Het uitwerken van het financieel kader en mogelijk aanvullende beheersmaatregelen helpen om dit risico te beheersen.

Daarnaast bevelen wij aan om nadrukkelijker te kijken waar in de markt de koopkrachtige vraag zit. Wij kunnen ons voorstellen dat die vooral bij de landelijk opererende organisaties zit. Door de propositie(s) van het Jan van Es Instituut nadrukkelijker aan te laten sluiten op de koopkrachtige vraag blijft de omzetgroei van circa € 1,1 mln. ambitieus, maar wordt de kans op het realiseren ervan een stuk groter.

3.4 *Werk mogelijkheden financiers, opdrachtgevers en netwerk te binden uit*

Een aantal andere belangrijke beheersmaatregelen heeft betrekking op het binden van financiers, opdrachtgevers en het netwerk. Wij bevelen aan ook deze beheersmaatregelen en de bijbehorende wijzigingen in de organisatie en werkwijze van het Jan van Es Instituut op korte termijn nader uit te werken:

- *Binden van financiers*

De beheersmaatregelen richten zich onder meer op andere vaste geldstromen en sponsoring. Wij bevelen aan om bij de uitwerking van deze beheersmaatregelen breder te kijken. Naast de mogelijkheden van abonnementsvormen op de door het Jan van Es Instituut verrijkte kennis, denken wij ook aan mogelijkheden voor investeerders en participanten of aan mogelijkheden voor een lidmaatschap. Wat dit laatste betreft kan Connekt een voorbeeld zijn. De organisatie van Connekt heeft zich ontwikkeld van een kennisinstituut verkeer en vervoer (ICES-subsidie) naar een onafhankelijk netwerk van 125 bedrijven en overheden om te werken aan duurzame verbetering van de mobiliteit in Nederland. Connekt kent strategic partners, premium members en regular members die elk een jaarlijkse bijdrage betalen.

Het binden van financiers vraagt ook om een nadere invulling van wie de dragers en eigenaren zijn van het Jan van Es Instituut 2.0.

- *Binden van opdrachtgevers*

De beheersmaatregelen richten zich onder meer op raamovereenkomsten met landelijk opererende organisaties met vaste omzetafspraken. Wij bevelen aan om nadrukkelijk aandacht te besteden aan *hoe* de Raad van Bestuur van het Jan van Es Instituut deze beheersmaatregel wil implementeren. Het is bijvoorbeeld niet ondenkbaar dat als landelijk opererende organisaties al een raamcontract willen afsluiten, ze een dergelijk raamcontract in concurrentie zullen aanbesteden en altijd een voorbehoud zullen maken bij de te realiseren omzet binnen het raamcontract.

- *Binden van het netwerk*

Wat opvalt, is dat de beheersmaatregelen zich vooral richten op het binden van het netwerk van afnemers. Wij bevelen aan om ook het netwerk van kenniswerkers te binden, in de risicoanalyse benoemt als 'losse verbanden'. In de evaluatie van het Jan van Es Instituut is geconstateerd dat dergelijke losse verbanden (met ZZP-ers) het opbouwen van een relatie met potentiële en bestaande opdrachtgevers lastiger gemaakt.

Uit de risicoanalyse komt de gekozen inrichting van de organisatie met een kleine vaste kern en losse verbanden met kenniswerkers weliswaar als een minder belangrijk risico naar voren, de vraag blijft hoe het Jan van Es Instituut 2.0 kenniswerkers bindt. Zeker als door de toegenomen concurrentie ook andere kennisinstituten deze kenniswerkers zullen willen binden.

4 Tot slot

Met grote inzet heeft de Raad van Bestuur van het Jan van Es Instituut de risicoanalyse in korte tijd uitgevoerd. De kracht van de risicoanalyse is dat het Jan van Es Instituut zich kwetsbaar en transparant opstelt. De wijze waarop de constatering in de evaluatie van het Jan van Es Instituut in de risicoanalyse tegemoet zijn getreden, getuigt van een groot lerend vermogen in de organisatie van het Jan van Es Instituut. Dit vermogen, in combinatie met het op verantwoorde, transparante en expliciete wijze met de risico's kunnen omgaan, vergroot de kans op het bewerkstelligen van het Jan van Es Instituut 2.0. Van harte wensen wij het Jan van Es Instituut daarbij veel succes.

Hoogachtend,

Twynstra Gudde Adviseurs en Managers

Twynstra Gudde

Bijlage

Opdracht Twynstra Gudde

De Raad van Toezicht van het Jan van Es Instituut heeft Twynstra Gudde opdracht gegeven om:

1. De Raad van Bestuur van het Jan van Es Instituut methodisch te ondersteunen bij het uitvoeren van de risicoanalyse opdat de methode en/of aanpak door Twynstra Gudde als deugdelijk wordt beoordeeld.
2. De risicoanalyse, zoals door de Raad van Bestuur van het Jan van Es Instituut uitgevoerd, te toetsen en beoordelen – in het bijzonder op de bedrijfseconomische aspecten – in het licht van de constatering in de evaluatie van het Jan van Es Instituut.
3. De Raad van Toezicht van het Jan van Es Instituut aanbevelingen te doen op basis van de beoordeling van de risicoanalyse over maatregelen die de continuïteit van het Jan van Es Instituut bevorderen en de meest wenselijke inrichting daartoe van de organisatie van het Jan van Es Instituut.

De opdracht is uitgevoerd door een team van experts van Twynstra Gudde met bewezen kennis en ervaring wat betreft risicomanagement, organisatieadvies (in het bijzonder ook de bedrijfseconomische aspecten) en eerstelijnsgezondheidszorg, evenals de evaluatie van het Jan van Es Instituut.