

Aan Provinciale Staten
t.b.v statencommissie Bestuur en Middelen

Datum : 11 oktober 2005
Uw Kenmerk : 2005BEM97
Contactpersoon: L.P. Kok
E-mail :
bert.kok@provincie-utrecht.nl
Doorkiesnr. : 3652

Onderwerp: Beleidskader voor risicomanagement

In het kader van de informatievoorziening treft u hierbij de betreffende stukken aan.

Aanleiding

Bij de behandeling van de begroting 2005 is de algemene reserve, als buffer voor risico's, verhoogd naar voorlopig € 60 miljoen. Hierbij is bestuurlijk/ politiek wel de toezegging gedaan om risico's op meer gestructureerde en systematische wijze in beeld te brengen. Daarnaast vormen externe factoren aanleiding om meer en gestructureerd aandacht te besteden aan risicomanagement. Hiervan noemen wij de invoering van het BBV waarin kwantificering van bestaande risico's in begroting en jaarrekening min of meer als eis is opgenomen.

Het beleidskader risicomanagement, dat thans voor u ligt, beoogt hierop een adequaat antwoord te geven.

Achtergrond/eerdere besluiten

N.v.t.

Korte samenvatting van de inhoud

Het beleidskader bevat allereerst een toelichting op het gehanteerde begrippenkader. Hierin wordt allereerst uiteengezet dat risicomanagement vooral een cyclisch proces is, dat begint bij risico-identificatie als startpunt. Hierna vindt analyse en beoordeling van de risico's plaats, waarna passende maatregelen worden ontworpen en geïmplementeerd om de risico's zoveel mogelijk tegen te gaan of te beheersen. Dit is uiteindelijk het belangrijkste doel van risicomanagement. Tenslotte worden de resultaten van het risicomanagement teruggekoppeld naar de risico-identificatie, etc.

Voorts zijn in hoofdstuk 2 de te onderscheiden soorten risico's, de risico-categorieën, beschreven. Overigens zijn al deze verschillende risico's uiteindelijk terug te voeren op een financieel risico en/ of een politiek risico.

Een risico kan worden omschreven als: De kans op het optreden van een gebeurtenis met een negatief gevolg voor de organisatie. Dit is op zichzelf een tamelijk ruime omschrijving. Om hieraan op pragmatische wijze 'handen en voeten' te kunnen geven is in paragraaf 3.1. vermeld welke risico's concreet in aanmerking zullen worden genomen. Criteria hierbij zijn:

- de nauwkeurigheid van de risicodefinitie
- de reikwijdte en omvang van het risico in termen van kans en gevolgen
- de mate van bijzonderheid van het risico
- de mate waarin een risico is te beïnvloeden

Voor de betekenis van deze criteria verwijzen wij korthedshalve naar het beleidskader zelf.

De kwantificering van de risico's krijgt als volgt gestalte:

1° Per geïdentificeerd risico wordt het mogelijke financiële gevolg getaxeerd. Hierbij worden 6 zogenaamde "gevolgklassen" naar omvang gehanteerd.

2° Vervolgens worden deze uitkomsten vermenigvuldigd met de kans van optreden. Hierbij zijn 5 "kansklassen" onderscheiden.

3° De uitkomst daarvan is nog niet het totale risico dat de provincie loopt. Statistisch is het namelijk vrijwel uitgesloten dat alle risico's zich allemaal tegelijk in de bepaalde omvang zullen voordoen. Daarom wordt er met behulp van het programma NARIS een risicosimulatie uitgevoerd.

De uitkomsten van deze risicosimulatie geven aan met welke mate van waarschijnlijkheid welk totaalbedrag nodig is om alle geïdentificeerde risico's te kunnen afdekken. Dit bedrag bepaalt feitelijk de benodigde weerstandscapaciteit.

Paragraaf 3.4. van het beleidskader geeft tenslotte aan hoe het risicomanagement in de organisatie wordt ingebed, i.c. hoe verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn belegd.

Voor het overige verwijzen wij naar het beleidskader zelf.

Voortgang

De implementatie van het beleidskader en daarin genoemde activiteiten is inmiddels in volle gang, maar nog niet gereed. Vooral het bepalen van de mogelijke financiële gevolgen van een risico en vervolgens het inschatten van de kans dat zo'n risico zich voordoet, blijken in de praktijk lastige opgaven en moeilijk te objectiveren.

Het doel is niettemin om in de voorjaarsnota 2006 een helder inzicht te geven in de omvang van de benodigde weerstandscapaciteit.

Gedeputeerde Staten van Utrecht,

De voorzitter, mr B. Staal

De secretaris, drs. H.H. Sietsma

Risicomanagement met beleid

*Beleidskader
voor risicomanagement
Provincie Utrecht*

Inhoudsopgave

1. Inleiding	5
1.2. Nieuwe eisen aan risicomanagement	5
1.3. Aanpak risicomanagement Provincie Utrecht.....	5
1.4. Leeswijzer	6
2. Begrippenkader	7
2.1. Risicomanagement als proces	7
2.2. Activiteiten per stap.....	7
2.2.1. Identificatie.....	7
2.2.2. Analyse en beoordeling.....	7
2.2.3. Maatregelen ontwerpen en implementeren	7
2.2.4. Evaluatie en rapportage	7
2.3. Begrippen	8
2.3.1. Risico.....	8
2.3.2. Risicocategorieën	8
2.3.3. Benodigde weerstandscapaciteit.....	8
2.3.4. Beschikbare weerstandscapaciteit	9
2.3.5. Weerstandsvermogen	9
3. Normenkader	10
3.1. Welke risico's in aanmerking te nemen	10
3.2. Risico's in paragraaf weerstandsvermogen.....	11
3.3. Kwantificering.....	11
3.4. Verantwoordelijkheden en bevoegdheden	12
3.4.1. Actoren	12
3.4.2. Verantwoordelijkheids- en bevoegdheidsverdeling.....	12

1. Inleiding

1.1. Vooraf

Bij de behandeling van de begroting 2005 is de algemene reserve, als buffer voor tegenvallers, i.c. risico's, verhoogd naar voorlopig € 60 miljoen. Hieraan is de toezegging gekoppeld om risico's op meer gestructureerde en systematische wijze te benaderen en in beeld te brengen. Het beleidskader risicomanagement, dat thans voor u ligt, beoogt hierin te voorzien.

Daarnaast is het beleidskader nadrukkelijk bedoeld om risico's beter te beheersen, i.c. om het risicomanagement als zodanig te verbeteren.

Het is overigens niet uitgesloten dat dit beleidskader na verloop van tijd nog enkele wijzigingen moet ondergaan op basis van ervaringsgegevens met betrekking tot de wijze van bepaling en het omgaan met risico's.

Het beleidskader bevat vooral uitgangspunten en criteria voor het in aanmerking nemen van risico's. Het bepalen of iets wel of geen risico is, is in de kern in belangrijke mate een subjectieve aangelegenheid. Een risico is een *inschatting* van kansen en gevolgen.

Om deze subjectiviteit hanteerbaar te maken en te houden wordt in dit beleidskader een aantal handreikingen gedaan voor de omgang met risico's. Naast begrippen en criteria zullen ook taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden de revue passeren. Met het vergroten van het inzicht in de omgang met risico's wordt met dit beleidskader ook beoogd om alle betrokken partijen in positie te brengen.

1.2. Nieuwe eisen aan risicomanagement

Risicomanagement is op zichzelf geen nieuw fenomeen. Binnen de Provincie Utrecht wordt al jaren gewerkt met een risicoparagraaf in de begroting, marap en jaarrekening. Er kunnen twee ontwikkelingen worden onderscheiden op grond waarvan risicomanagement een nieuwe impuls heeft gekregen, te weten:

- a. Zowel binnen de overheid als in het bedrijfsleven bestaat steeds meer de tendens om risico's (i.c. de beheersing daarvan) te betrekken bij de vormgeving van de bedrijfsvoering en de inrichting van de planning & control processen.
- b. In het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) is als nieuwe eis opgenomen dat risico's financieel moeten worden gekwantificeerd en dat op basis daarvan de benodigde weerstandscapaciteit moet worden bepaald.

1.3. Aanpak risicomanagement Provincie Utrecht

De provincie Utrecht heeft in 2004 een geautomatiseerd risicomanagementsysteem NARIS¹ aangeschaft. Aan de hand hiervan en met externe begeleiding zijn in eerste instantie allerhande risico's in kaart gebracht en in het systeem vastgelegd. Vervolgens is in diverse overlegssessies aandacht besteed aan onder meer het selecteren en nader definiëren van feitelijke risico's, het taxeren van de mogelijke financiële gevolgen daarvan en het inschatten van de kansen (frequenties) waarmee de risico's kunnen optreden. Met behulp van simulatietechnieken zijn verschillende scenario's berekend.

Het doel hiervan is om uiteindelijk een redelijk scherp omlijnd risicoprofiel van de organisatie te verkrijgen. Dit proces is nog gaande. Hierbij zal overigens rekening worden gehouden met de omstandigheid dat de provincie Utrecht tegen de financiële gevolgen van diverse risico's is

¹ Nederlands Adviesbureau voor Risicomanagement Informatie Systeem. NARIS is door de Provincie Utrecht aangeschaft als instrument ter ondersteuning van risicomanagement

verzekerd

Het ultieme doel van *risicomanagement* is uiteraard om passende maatregelen te nemen, ter voorkoming of beheersing van risico's. De ontwikkeling van de tegenmaatregelen is voorzien in de tweede helft van 2005. Alsdan zullen deze tegenmaatregelen uiteraard ook in de reguliere AO- en werkprocessen worden geïncorporeerd. De koppeling tussen risico's en processen, c.q. AO/IC is wezenlijk, maar zal in beginsel ook altijd op iteratieve wijze gestalte krijgen. Maatregelen ter beperking van risico's zullen in de processen, c.q. AO/IC moeten worden ingebakken; andersom zal inzicht in en controle van processen, c.q. AO/IC weer tot ontdekking van risico's leiden, waarvoor weer maatregelen moeten worden ontwikkeld.

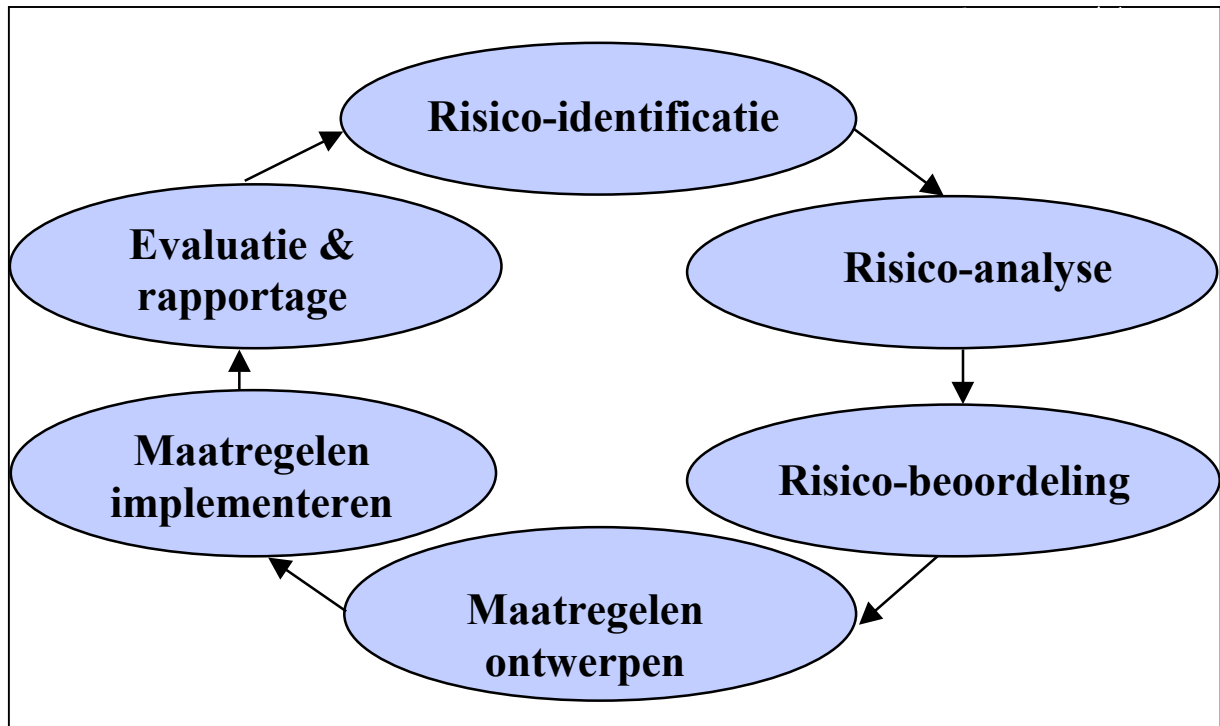
1.4. Leeswijzer

In dit document wordt langs twee lijnen het risicomanagementbeleid geschetst. In hoofdstuk 2 wordt ingegaan op de afzonderlijke onderdelen van risicomanagement. Ook worden verschillende begrippen nader toegelicht. Hoofdstuk 3 heeft betrekking op het feitelijke risicomanagementbeleid: de normen en criteria die de provincie wenst te hanteren. In dat hoofdstuk wordt ook nader ingegaan op wie voor welk risico verantwoordelijk is.

2. Begrippenkader

2.1. Risicomanagement als proces

Een algemeen geldende definitie van risicomanagement is: Het nemen van beslissingen die gericht zijn op het voorkomen of minimaliseren van nadelige effecten die met het optreden van risico's gepaard kunnen gaan. Risicomanagement is een cyclisch proces dat bestaat uit de volgende stappen:



2.2. Activiteiten per stap

2.2.1. Identificatie

Om de risico's in kaart te brengen wordt driejaarlijks een provinciebrede risico-inventarisatie uitgevoerd.

2.2.2. Analyse en beoordeling

Het risicoprofiel is geautomatiseerd vastgelegd (in NARIS) en is voor alle sectorhoofden toegankelijk. Via NARIS kunnen afdelingshoofden zelf hun risicoprofiel periodiek beoordelen en zonodig tussentijds muteren.

2.2.3. Maatregelen ontwerpen en implementeren

Om risico's te beheersen dienen tegenmaatregelen getroffen te worden. Deze maatregelen kunnen evenals de risico's in NARIS worden vastgelegd.

2.2.4. Evaluatie en rapportage

Zoals in het voorgaande al is aangegeven, moeten ten behoeve van consistent risicobeleid vóóraf keuzes worden gemaakt ten aanzien van uitgangspunten en criteria voor het in aanmerking nemen van risico's. De belangrijkste keuzes zullen in hoofdstuk 3 nader worden toegelicht. Eens in de vier jaar moeten deze keuzes tegen het licht gehouden worden om te

kijken of ze nog voldoen, of eventueel aangescherpt moeten worden of dat er andere keuzes gemaakt moeten worden.

2.3. Begrippen

2.3.1. Risico

Een risico kan worden omschreven als: De kans op het optreden van een gebeurtenis met een negatief gevolg voor de organisatie. Uit de definitie van een risico volgt dat een goede omschrijving drie elementen bevat:

- een kans op het optreden van een gebeurtenis ($p < 1$)
- met mogelijk negatieve gevolgen
- voor de organisatie, voor wier rekening de negatieve gevolgen komen

Kort gezegd bestaat een risico uit: kans x gevolg. De omvang van een risico kan worden geschat door de kans op het optreden van een bepaalde gebeurtenis te vermenigvuldigen met het negatieve gevolg van die gebeurtenis. En het gaat in het kader van deze notitie uitsluitend om risico's die ten nadele van de provincie als organisatie komen.

2.3.2. Risicocategorieën

Binnen de provinciale organisatie worden risico's in kaart gebracht en vastgelegd in het risicomanagementsysteem NARIS. De risico's die in kaart zijn gebracht vormen samen het sector- of dienstrisicoprofiel en kunnen worden onderverdeeld in verschillende typen risico's, zogeheten risicocategorieën. In het algemeen kunnen de volgende tien risicocategorieën worden onderscheiden:

- *Bedrijfsmatige risico's*: risico's op het geheel of gedeeltelijk tot stilstandkomen van het bedrijfsproces en daaruit voortvloeiende planningsproblemen.
- *Veiligheids- en letselrisico's*: risico's op lichamelijke schade aan derden of risico's die voortvloeien uit gevoelens van (sociale) onveiligheid en/of bedreiging van derden als gevolg van het handelen van de Provincie Utrecht.
- *Financiële risico's*: Risico's die op directe wijze de vermogenspositie van de organisatie aantasten.
- *Materiële risico's*: risico's op beschadiging of verlies van gebouwen, bedrijfsinventaris, hulp- en transportmiddelen, goederen e.d.
- *Imago- en politieke risico's*: risico's op aantasting van het vertrouwen in de organisatie als gevolg van negatieve publiciteit.
- *Milieurisico's*: risico's op aantasting van de leefomgeving als gevolg van vervuiling van lucht, bodem of water door handelen van onder andere de Provincie Utrecht.
- *Informatie-/strategierisico's*: risico's op schade door onvoldoende of niet juiste informatie, waardoor geen of niet juiste besluiten worden genomen.
- *Personele/arborisico's*: risico's op schade door aantasting van de arbeidscapaciteit en/of de kwaliteit van arbeid van medewerkers van de Provincie Utrecht.
- *Juridische/aansprakelijkheidsrisico's*: risico's op aantasting van de vermogenspositie van de Provincie Utrecht door claims van derden als gevolg van wettelijke- of contractuele aansprakelijkheid (materiële schade, letselschade enz.).
- *Productrisico's*: risico's op aantasting van de afzetcapaciteit, doordat producten en diensten niet aan de door de afnemer gestelde kwaliteitseisen voldoen.

2.3.3. Benodigde weerstandscapaciteit

Het bepalen van de *benodigde* weerstandscapaciteit (ofwel de financiële omvang van de geïnterpreteerde risico's) wordt uitgevoerd met behulp van een risicosimulatie (op basis van

de statistische methode Monte Carlo). Dit is een onderdeel van NARIS waarbij gebruik wordt gemaakt van de kansverdelingen en gevolgen zoals die per risico zijn aangegeven. Op basis van een risicosimulatie kan worden berekend welk bedrag er benodigd is om de geïdentificeerde risico's in financiële zin af te dekken. Hierbij wordt gerekend met een zekerheidspercentage van 90%².

Een risicosimulatie gaat er vanuit dat niet alle risico's zich allemaal tegelijk en in hun maximale omvang voordoen. Het resultaat van de risicosimulatie is een kansdichtheidsfunctie die aangeeft hoeveel geld benodigd is om alle risico's af te dekken gekoppeld aan een bepaalde mate van zekerheid. Hoe meer zekerheid men wenst om risico's af te dekken, hoe hoger de prijs die daaraan is gekoppeld. Het bepalen van het zekerheidspercentage is daarmee in principe een politieke keuze.

Uit de risicosimulatie volgt tevens een gevoeligheidsanalyse waaruit blijkt welke risico's de meeste impact hebben op de uitkomst van de risicosimulatie.

2.3.4. Beschikbare weerstandscapaciteit

Voor het bepalen van de beschikbare weerstandscapaciteit komen verschillende componenten in aanmerking³:

1. Reserves (algemene- en bestemmingsreserves)
2. Bezuinigingsmogelijkheden
3. Onbenutte belastingcapaciteit

Tot op heden is er voor gekozen om alleen de algemene reserve te betrekken bij het vaststellen van de beschikbare weerstandscapaciteit. Of ook andere componenten (geheel of gedeeltelijk) worden meegenomen is een (politieke) keuze.

2.3.5. Weerstandsvermogen

Het weerstandsvermogen bestaat uit de relatie tussen de weerstandscapaciteit en de mogelijke financiële impact van de gedefinieerde risico's. Overigens bepaalt het BBV dat alleen risico's van materiële betekenis in relatie tot de financiële positie behoeven te worden meegenomen. Feitelijk wordt hier bedoeld dat de kleinere risico's natuurlijk wel in ogenschouw moeten worden genomen, maar dat ze qua risicofinanciering uit de lopende exploitatie (bezuinigingsmogelijkheden) worden gefinancierd.

Het is van belang te weten of er sprake is van een toereikend weerstandsvermogen. Doelstelling voor het hebben/aanhouden van weerstandsvermogen is dat er een buffer aanwezig is om de financiële tegenvallers op te kunnen vangen zodra risico's werkelijkheid worden. Een algemeen aanvaarde normstelling voor de hoogte van het weerstandsvermogen is er niet. Provinciale Staten bepalen wat het beleid is betreffende het aanhouden van weerstandsvermogen.

Het weerstandsvermogen kan worden uitgedrukt in een ratio, te weten:

$$\text{Ratio weerstandsvermogen} = \frac{\text{Beschikbare weerstandscapaciteit}}{\text{Omvang risico's of benodigde weerstandscapaciteit}}$$

² Het zekerheidspercentage van 90% is een algemeen uitgangspunt in de normeringssystematiek voor het weerstandsvermogen, ontwikkeld door NAR i.s.m. de Universiteit Twente

³ Zie bijlage II

3. Normenkader

3.1. Welke risico's in aanmerking te nemen

Risico is in feite een onbegrensd begrip dat inherent is aan elk (menselijk) handelen. Ook in het verband van de organisatie van de provincie Utrecht bevat elke maatregel, besluit, actie of handeling een impliciete kans dat daaruit onbedoelde effecten ontstaan. Het is niet de bedoeling om een dergelijke, bijna wetenschappelijke benadering van risico's als vertrekpunt te nemen bij het risicomanagement. Deels omdat dit in de praktijk onbegonnen werk zou zijn, maar vooral ook omdat professionele organisaties zich in meer of mindere mate op natuurlijke wijze wapenen tegen onbedoelde effecten. Dit laatste vloeit tot op zekere hoogte voort uit de fijn vertakte taak- en werkverdelingen en toedeling van bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Deze scheppen als het ware impliciet de noodzaak van controle en verantwoording. Ten diepste zijn daarop feitelijk maatregelen van AO/IC, planning & control en informatievoorziening op gestoeld.

Laatstgenoemd punt laat overigens onverlet dat het zeer waardevol is, zeker in grote organisaties, om nut en noodzaak, doelmatigheid en effectiviteit van beheersmaatregelen expliciet te maken door te analyseren in hoeverre deze nu aansluiten bij de feitelijk bestaande risico's. Maar dan moet het gaan over de essenties van processen, over de hoofdlijnen, over de "grote" beleidsdossiers, etc.

Tegen deze achtergrond worden hierna enkele criteria vermeld voor opname van risico's in het risicomanagementsysteem en/ of in het risicoprofiel:

* De nauwkeurigheid van de risicodefinitie.

Hier speelt de vraag of een risico concreet kan worden aangewezen en specifiek kan worden benoemd. Indien een risico alleen in algemene zin kan worden aangeduid, zal veelal geen goede schatting van het financiële gevolg kunnen worden gemaakt. Tevens zullen veelal geen passende beheersmaatregelen kunnen worden getroffen. Evenmin zal duidelijk zijn, wie verantwoordelijk kan worden gesteld.

* De reikwijdte en omvang van het risico in termen van kans en gevolgen.

Van belang is dat nadruk wordt gelegd op de grootste en meest kritische risico's. De grootte van het risico heeft betrekking op het financiële belang. Het kritische karakter van risico's kan worden bepaald door het financiële, maar ook door bijvoorbeeld het politieke belang. Naar de mening van het college zijn de criteria financieel belang en politiek belang de twee belangrijkste. De in het vorige hoofdstuk genoemde tien risicocategorieën zijn uiteindelijk allemaal terug te voeren tot financiële en/ of politieke gevolgen.

* De mate van bijzonderheid van een risico, i.c. onderliggende activiteit.

Hierbij wordt bedoeld op twee aspecten:

- In de sfeer van bedrijfsvoering moet worden gedacht aan essentiële maatregelen of fasen in een proces die in overwegende mate de uitkomst van dat proces bepalen. Het gaat dus om de zogenaamde kritische succesfactoren.
- In de sfeer van beleidsdossiers moet de focus liggen op bijzondere en grote projecten, nieuwe beleidsinitiatieven (waarmee nog weinig ervaring is), participatie in samenwerkingsvormen met derden, etc.

Voorkomen moet worden dat relatief veel aandacht wordt besteed aan reguliere of standaard

werkzaamheden.

* De mate waarin een risico is te beïnvloeden.

Er bestaan uiteraard risico's die de provincie niet of nauwelijks kan beïnvloeden. Een voorbeeld hiervan is het risico van daling van de provinciefondsuitkering. Het heeft weinig zin om dergelijke risico's in het risicoprofiel op te nemen, omdat niemand binnen de organisatie hiervoor verantwoordelijk kan worden gesteld en geen passende beheersmaatregelen kunnen worden getroffen.

Risico's die aan bovengenoemde criteria voldoen moeten zowel worden betrokken in het *risicomanagement* als in het *risicoprofiel*. Bij de samenstelling van het *risicoprofiel* dient daarnaast echter nog wel rekening te worden gehouden met eventuele (algemene) risico's die de provincie niet zelfstandig kan beïnvloeden, maar desondanks wel loopt.

Tenslotte geldt, hetgeen ook reeds in hoofdstuk 1 is vermeld, dat rekening zal worden gehouden met lopende verzekeringen tegen de financiële gevolgen van sommige risico's.

Ondanks bovengenoemde criteria moet worden benadrukt dat het inschatten van de omvang en relevantie van een risico mensenwerk en dus altijd deels een subjectieve aangelegenheid blijft.

3.2. *Risico's in paragraaf weerstandsvermogen*

Het is van belang dat alle gedefinieerde risico's, i.c. risicoprofielen op concernniveau worden getotaliseerd naar de benodigde weerstandscapaciteit. Hierin zijn ook eventuele algemene, niet door de provincie zelfstandig te beïnvloeden, risico's begrepen. Met andere woorden: de paragraaf weerstandsvermogen moet één bedrag vermelden waarmee alle onderkende risico's zijn afgedekt. Dit is noodzakelijk om op concernniveau te kunnen bepalen welk deel van het eigen vermogen als het ware is "beklemd".

Bovenstaande wil uiteraard niet zeggen dat alle risico's in de risicoparagraaf moeten worden vermeld. Dit zou het inzicht en toegankelijkheid van de paragraaf niet bevorderen. Tevens kunnen bijzondere redenen aanleiding geven om sommige risico's niet in de risicoparagraaf op te nemen.

Het voornemen bestaat om de paragraaf weerstandsvermogen als volgt in te richten:

- Toelichting van de wijze waarop de risico's zijn bepaald.
- Vermelding van het totale bedrag dat nodig is om alle risico's af te dekken.
- Belangrijkste samenstellende delen (of eventueel categorieën) van dit bedrag.
- Conclusie met betrekking tot het weerstandsvermogen.

3.3. *Kwantificering*

Voor het bepalen van de benodigde weerstandscapaciteit, i.c. het volume aan geld dat nodig is om de risico's af te kunnen dekken, is het noodzakelijk dat de risico's worden gekwantificeerd in termen van kansen en gevolgen. Hierbij wordt gebruik gemaakt van zogeheten kansklassen en gevolgklassen.

Zo worden 5 kansklassen gehanteerd:

* kansklasse 1 betekent dat er een kans van 10% is (1 keer in de 10 jaar) dat het risico zich voordoet;

* kansklasse 5 betekent dat er een kans van 90% bestaat (1 keer per jaar of vaker) dat het risico zich voordoet.

Tevens worden 6 gevolgklassen onderscheiden:

- * klasse 0: geen geldgevolgen
- * klasse 1: geldgevolg tussen 0 tot € 250.000,-
- * klasse 5: geldgevolg meer dan € 5.000.000,-

De uitkomsten hiervan vormen vervolgens de input voor de risicosimulatie, zoals beschreven in paragraaf 3.3.

In de praktijk blijkt dat het vooral erg moeilijk is een enigszins objectieve inschatting van te maken van de kans dat een risico zich voordoet. Uit scenarioberekeningen blijkt voorts dat een wijziging in bijvoorbeeld de kansklasse in een wezenlijk andere uitkomst van de benodigde weerstandscapaciteit kan resulteren. Deze omstandigheden vooral maken het bepalen van de risico's tot een relatief subjectieve aangelegenheid.

3.4. Verantwoordelijkheden en bevoegdheden

3.4.1. Actoren

Om de gewenste resultaten te bereiken en risicomanagement in de organisatie te verankeren is het van belang dat afspraken gemaakt worden omtrent welke acties er ondernomen moeten worden en wie daarvoor verantwoordelijk is.

Grofweg brengt dit voor de provincie de volgende taken met zich mee: het opstellen van een risicomanagementbeleid, het opstellen van een risicoprofiel, het ontwerpen en implementeren van maatregelen, het bepalen van het weerstandsvermogen van provincie en het inbedden van risicomanagement in de bestaande organisatiestructuren.

De actoren die betrokken zijn bij risicomanagement kunnen in twee groepen worden onderverdeeld: een groep die verantwoordelijk is voor de risico's en de inhoud van het risicomanagement (de lijn) en een groep die verantwoordelijk is voor de coördinatie en het proces (de risicomanagementcoördinatoren, c.q. dienstcontrollers). De lijn is verantwoordelijk voor de inhoud, de coördinatoren, c.q. dienstcontrollers voor het proces.

3.4.2. Verantwoordelijkheids- en bevoegdheidsverdeling

De toedeling van bevoegdheden en verantwoordelijkheden in de organisatie met betrekking tot risicomanagement is in beginsel analoog aan die rond de begroting en de bedrijfsvoering. Het college van gedeputeerde staten is bestuurlijk eindverantwoordelijk voor het risicomanagement, maar draagt de algemeen directeur op hieraan uitvoering te geven.

De algemeen directeur mandateert de uitvoering van het risicomanagementbeleid (zoals in dit document beschreven) en –beheer aan de dienstdirecteuren. In de managementcontracten maakt hij hierover nadere afspraken. Hierbij is denkbaar en aan te bevelen dat de algemeen directeur voor grote en kritische risico's bevoegdheden aan zich houdt. Voor het overige is de algemeen directeur vooral actief belast met de strategische benadering/ invulling van risico's en risicomanagementbeleid.

Bovenstaande betekent dat de dienstdirecteur binnen zijn/ haar dienst verantwoordelijk is voor de organisatie en praktische toepassing van het risicomanagementbeleid- en beheer. Hij/ zij wordt hierbij ondersteund door de risicomanagementcoördinator.

De concerncontroller stelt kaders met betrekking tot het risicomanagementbeleid en –beheer.

Op dit punt fungeert hij ook als eerste adviseur van de directeur. Tevens ziet de concerncontroller, in samenwerking met de dienstcontrollers, toe op de naleving van de gestelde kaders en de praktische toepassing van risicomanagementbeleid en –beheer. Mede gezien het waarschijnlijk blijvende subjectieve karakter van de risico-inschatting heeft de concerncontroller een belangrijke rol in de beoordeling van de aanvaardbaarheid/ plausibiliteit van de uitkomsten en de ontwikkeling daarin.