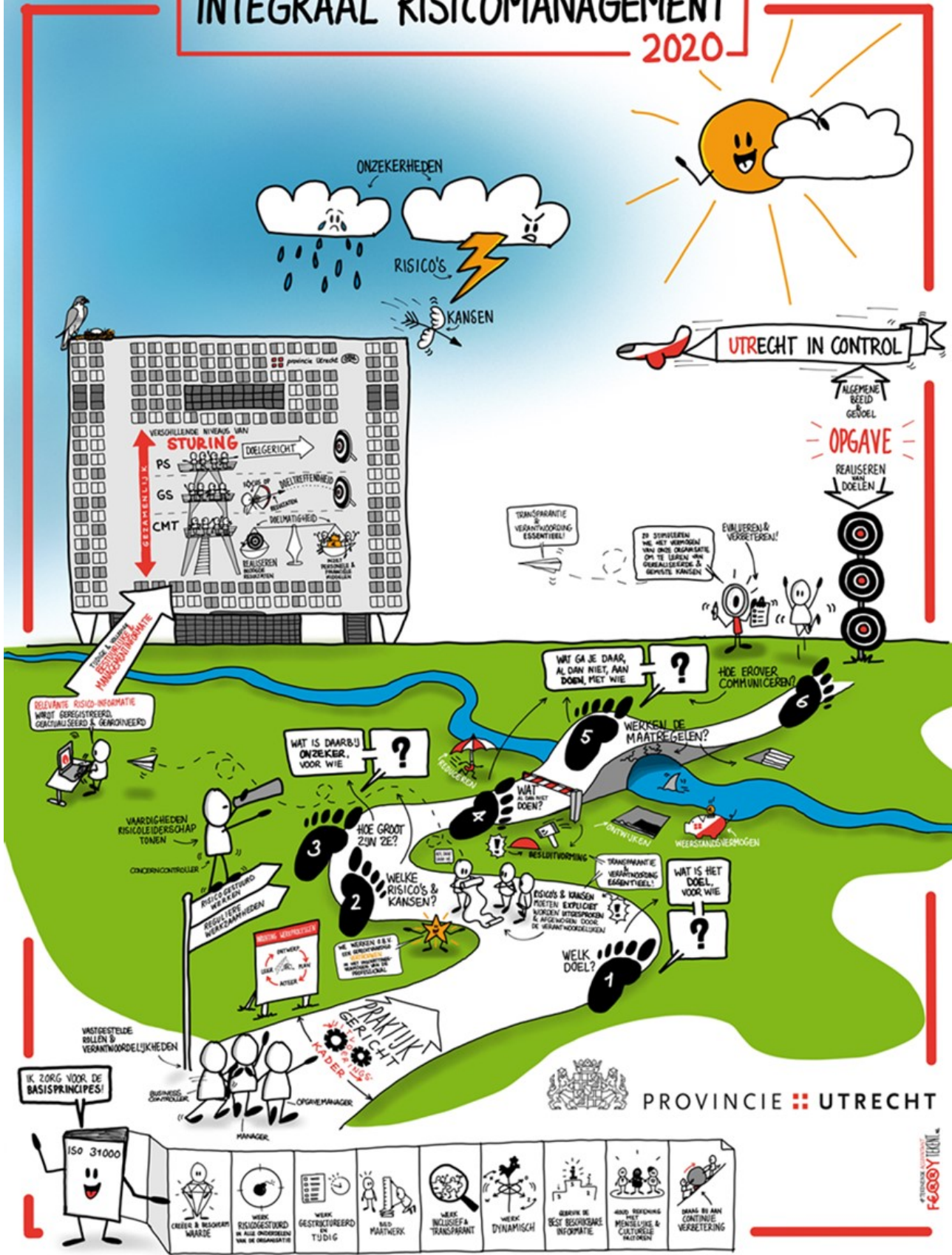


KADER INTEGRAAL RISICOMANAGEMENT 2020



IK ZORG VOOR DE BASISPRINCIPES!

ISO 31000

- CREËER & HOUDT WAARDE
- WERK RISICOGESTUORD IN ALLE ONDERDELEN VAN DE ORGANISATIE
- WERK GESTRUKTUREERD EN TUDIG
- WERK SAAMWERK
- WERK INCLUSIEF EN TRANSPARENT
- WERK DYNAMISCH
- GEVIK DE BEST BESCHIKBARE INFORMATIE
- HEED-REKENING MET MENSELIJKE & CULTURELE WAARDEN
- MAAK BIJ AAN CONTINUE VERBETERING

PROVINCIE :: UTRECHT

PROVINCIE UTRECHT
FEBOY TROUW



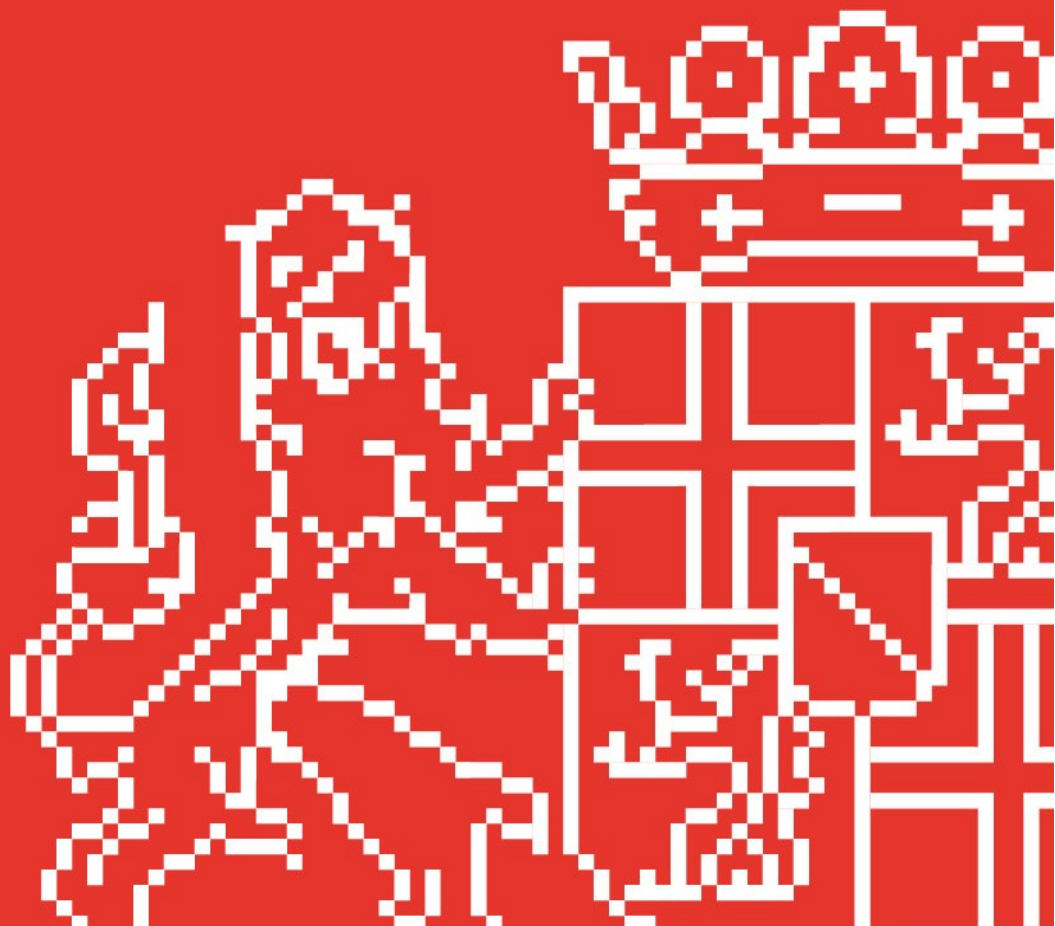
KADER INTEGRAAL RISICOMANAGEMENT 2020

Risico als kans op sturing

Publicatiedatum 13 oktober 2020

Status Concept

Referentienummer 8216B7CF



Inhoudsopgave

Samenvatting	4
1. Inleiding	6
1.1 Aanleiding	6
1.2 Doelen, risico's en kansen.....	7
1.3 Verantwoordelijkheden.....	7
1.4 Leeswijzer	8
2. Richtinggevend beleidskader voor integraal risicomanagement	10
2.1 In essentie.....	11
2.2 Visie op integraal risicomanagement.....	12
2.3 Doelen als uitgangspunt: doelgericht, doeltreffend en doelmatig	12
2.4 ISO 31000 als basis voor integraal risicomanagement	14
2.5 Principes voor integraal risicomanagement.....	16
2.6 Uitgangspunten voor het ontwerp van integraal risicomanagement.....	19
3. Uitvoeringskader voor integraal risicomanagement.....	21
3.1 In essentie.....	22
3.2 Uitgangspunten voor de uitvoering van integraal risicomanagement.....	23
3.3 Uitgangspunten voor de evaluatie en verbetering van integraal risicomanagement.....	24
3.4 Risicomanagementproces: zes risicostappen en drie risicovragen	25
3.5 Rollen en verantwoordelijkheden voor integraal risicomanagement.....	27
3.6 Ontwikkeling van risicogestuurd werken met risicoleiderschap	29
Bijlage 1 Begrippenlijst integraal risicomanagement a t/m z	32
Bijlage 2 Kenmerken voor succesvol risicomanagement	36
Bijlage 3 Toelichting evaluatiekader integraal risicomanagement.....	38
Bijlage 4 Uitwerking van de zes risicostappen.....	40
Bijlage 5 Voorbeeld RASCI-model rollen integraal risicomanagement.....	46
Bijlage 6 Toelichting op vaardigheden voor risicoleiderschap.....	47
Bijlage 7 Literatuuropgave.....	50

Samenvatting

In de Financiële Verordening provincie Utrecht 2018 (artikel 17) is opgenomen dat GS tenminste éénmaal in de vier jaar een nota weerstandsvermogen en risicobeheersing ter vaststelling aan PS aanbieden.

In een tweetal nota's wordt hier invulling aan gegeven:

1. Kernnota weerstandsvermogen en risicobeheersing 2020.
2. Kader integraal risicomanagement 2020.

De **Kernnota weerstandsvermogen en risicobeheersing 2020** beschrijft de wijze waarop de significante financiële risico's worden gekwantificeerd en gesommeerd voor de berekening van het weerstandsvermogen.

Het **Kader Integraal Risicomanagement 2020** is een combinatie van een **richtinggevend beleidskader** (verantwoordelijkheid van PS, hoofdstuk 2) en een **praktijkgericht uitvoeringskader** (verantwoordelijkheid van GS, hoofdstuk 3).

De **essentie** van het Kader Integraal Risicomanagement 2020 kan als volgt worden samengevat:

1. De principes, kader en proces uit de **ISO 31000 richtlijn** voor risicomanagement vormen de basis voor integraal risicomanagement binnen de Provincie Utrecht.
2. Integraal risicomanagement gaat over het **realiseren van doelen** door het effectief en kosten-efficiënt omgaan met onzekerheden, risico's en kansen.
3. Integraal risicomanagement biedt hiermee **kansen op sturing** en versterkt het doelgericht, doeltreffend en doelmatig werken vanuit respectievelijk PS, GS en de ambtelijke organisatie.
4. De provincie voert integraal risicomanagement uit door **risicogestuurd werken**: het uitvoeren van zes algemeen toepasbare risicostappen of drie risicovragen in alle bestaande processen, activiteiten, diensten, opgaven, programma's en projecten, waardoor integraal risicomanagement een minimum aan (extra) inspanning kost.
5. Risicogestuurd werken vraagt om het ontwikkelen en tonen van risicoleiderschap van iedereen in de organisatie: bestuurders, managers en medewerkers.

Richtinggevend beleidskader (PS)

Het centrale uitgangspunt van het **richtinggevende beleidskader** is dat integraal risicomanagement bijdraagt aan het realiseren van doelen, van welke aard dan ook. Vanuit de taken en verantwoordelijkheden van PS, GS en het CMT wordt onderscheid gemaakt tussen: **doelgerichtheid** (PS verantwoordelijkheid), **doeltreffendheid** (GS verantwoordelijkheid) en **doelmatigheid** (CMT verantwoordelijkheid). PS sturen vooral op doelgerichtheid. GS vertalen dit in resultaten met de focus op de doeltreffendheid. De ambtelijke organisatie realiseert de beoogde resultaten met een doelmatige inzet van personele en financiële middelen.

Het richtinggevende beleidskader is gebaseerd op negen **principes** vanuit ISO 31000 richtlijn voor risicomanagement. De principes zijn concreet beschreven voor toepassing binnen de provincie. Vanuit de principes omvat het richtinggevend beleidskader drie **uitgangspunten** voor integraal risicomanagement van PS voor GS.

Praktijkgericht uitvoeringskader (GS)

Vanuit het richtinggevend kader heeft GS het **praktijkgericht uitvoeringskader** voor integraal risicomanagement vastgesteld aan de hand van de drie uitgangspunten van PS. Voor de evaluatie en verbetering van integraal risicomanagement is een **evaluatiekader** met vijf kenmerken en criteria vastgesteld.

De **kern** van het uitvoeringskader wordt gevormd door zes algemeen toepasbare **risicostappen** en drie **risicovragen**, die in alle activiteiten van de provincie als maatwerk kunnen worden toegepast.

Voor de uitvoering van de risicostappen en risicovragen in de dagelijkse praktijk zijn **rollen** met bijbehorende **verantwoordelijkheden** voor integraal risicomanagement vastgesteld.

Bij het toepassen van risicogestuurd werken vanuit de rollen helpen vaardigheden voor **risicoleiderschap**. De ontwikkeling en toepassing van dergelijke vaardigheden door managers en medewerkers helpt met de verdere ontwikkeling van risicogestuurd werken binnen de provincie.

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Dynamiek, complexiteit, meerduidigheid en daardoor onzekerheid. Dit zijn vier factoren waar vrijwel iedereen die werkt voor de Provincie Utrecht dagelijks mee te maken heeft. Vanuit onzekerheid ontstaan risico's met negatieve gevolgen én kansen met juist positieve effecten. Enerzijds kunnen de forse ambities van de provincie niet worden waargemaakt zonder risico's te nemen. Anderzijds verwacht de samenleving een provincie die sober en doelmatig omgaat met begrensde middelen.

Provinciale Staten (PS), Gedeputeerde Staten (GS) en de ambtelijke organisatie staan dan ook voor een veeleisende taak: bij alle activiteiten verantwoord én uitlegbaar balanceren tussen het nemen van risico's en het beperken van risico's. Wat hier bij hoort is het zien en benutten van kansen of mogelijkheden. Immers, vanuit onzekerheden ontstaan ook kansen.

Dit balanceren tussen het nemen en beperken van risico's en benutten van kansen is alleen mogelijk als op dagelijkse wijze wordt gestuurd op risico's en kansen, door álle managers en medewerkers in de organisatie. Hierbij helpt het ontwikkelen en toepassen van integraal risicomanagement via risicogestuurd werken, waar de provincie een aantal jaar geleden mee is gestart.

In 2012 is het Beleidskader Weerstandsvermogen en Risicomanagement ingevoerd. Op basis hiervan is in 2014 de zogenoemde risicovolwassenheid binnen de provincie vastgesteld. In 2016 zijn drie nota's vastgesteld: de Nota Beleidskader Integraal Risicomanagement, de Nota Uitvoeringskader Integraal Risicomanagement en de Kernnota Weerstandsvermogen en Risicobeheersing. Deze nota's weerspiegelen de gedeelde verantwoordelijkheden van het politiek bestuur en de ambtelijke organisatie om te komen tot een routinematige uitvoering van integraal risicomanagement. Ieder vanuit zijn of haar eigen rol en verantwoordelijkheid.

Met het Beleidskader Integraal Risicomanagement geven PS op strategisch niveau de kaders voor risicomanagement. Binnen deze strategische kaders geven GS invulling aan risicomanagement met het Uitvoeringskader Integraal Risicomanagement. De ambtelijke organisatie past risicomanagement volgens het uitvoeringskader toe in het dagelijkse handelen. De Kernnota Weerstandsvermogen en Risicobeheersing bevat een risicogestuurde aanpak voor de wettelijk verplichte bepaling van het financiële weerstandsvermogen van de provincie, uit te voeren door het domein Bedrijfsvoering op basis van risico-informatie uit de overige en eigen organisatieonderdelen.

In genoemd Uitvoeringskader is opgenomen dat de opzet en werking van het kader van integraal risicomanagement periodiek wordt geëvalueerd. Hieraan is invulling gegeven door middel van het jaarlijkse GS onderzoek naar de doelmatigheid en doeltreffendheid van het gevoerde bestuur volgens artikel 217a van de Provinciewet. Dit zijn toekomstgerichte onderzoeken, die de provincie gebruikt om continu te leren en te verbeteren.

Voor 2020 hebben GS gekozen onderzoek naar de inrichting en werking van integraal risicomanagement te doen. Eén van de resultaten van dit onderzoek is dit nieuwe, gecombineerde kader. Hierbij is gehoor

gegeven aan de wens vanuit de organisatie om het kader te vereenvoudigen en toepasbaar te maken voor de dagelijkse praktijk in de organisatie. Het onderscheid tussen het strategische, richtinggevende beleidsdeel (PS verantwoordelijkheid) en praktijkgerichte uitvoeringsdeel (GS verantwoordelijkheid) is in dit nieuwe Kader Integraal Risicomanagement helder gebleven door de hoofdstukindeling.

1.2 Doelen, risico's en kansen

Dit nieuwe beleids- en uitvoeringskader voor integraal risicomanagement heeft de volgende doelen:

1. Voldoen aan de **wet- en regelgeving**, waaronder de wettelijke vereisten van het Besluit Begroting en Verantwoording provincies en gemeenten (BBV).
2. Het bieden van een praktijkgericht kader voor de **uitvoering van integraal risicomanagement** binnen alle activiteiten en opgaven van de provincie, in alle organisatieonderdelen, met de verbonden partijen en andere samenwerkingsverbanden.
3. Het bieden van een praktijkgericht kader voor de **bepaling van significante restrisico's** met financiële gevolgen, als basis voor de bepaling van het weerstandsvermogen. De bepaling van het weerstandsvermogen is geen onderdeel van dit kader en opgenomen in een separaat document.
4. Het beschrijven van een **concrete, toegankelijke en breed toepasbare aanpak** voor de routinematige uitvoering van integraal risicomanagement, met ruimte voor maatwerk binnen de diversiteit van domeinen, opgaven, programma's, projecten en teams binnen de provincie.
5. Het bieden van een **richtinggevend kader** aan PS om de controlerende rol effectief en efficiënt te kunnen vervullen.

De provincie staat voor het doelgericht, doeltreffend en doelmatig uitvoeren van alle taken. Een diversiteit aan doelen, variërend van beleidsdoelen en operationele doelen tot bijvoorbeeld veiligheidseisen vormen zo de basis voor de activiteiten binnen de provincie.

Effectief risicomanagement start met heldere doelen, vanuit de definitie voor het begrip **risico**:

Een risico is het effect (positief of negatief) van onzekerheden op het behalen van een doel van de provinciale organisatie.

Bij positieve effecten van onzekerheden gaat het om kansen en mogelijkheden voor het doel. Negatieve effecten staan voor bedreigingen van het doel. Vanuit deze hedendaagse en breed toegepaste risicodefinitie wordt in dit kader veel nadruk gelegd op het belang van heldere doelen, inclusief de verantwoordelijkheid voor die doelen, op alle niveaus in de organisatie.

1.3 Verantwoordelijkheden

Vanuit dit kader zijn de verantwoordelijkheden voor risicomanagement binnen de provincie als volgt:

1. Met het vaststellen van deze nota nemen **PS** op strategisch niveau de verantwoordelijkheid voor de integrale inrichting van risicomanagement, zoals beschreven in het richtinggevende deel van dit kader (hoofdstuk 2).

2. Met het vaststellen van deze nota nemen **GS** de verantwoordelijkheid voor de praktijkgerichte integrale uitwerking en uitvoering van risicomanagement, zoals beschreven in het praktijkgerichte deel van dit kader (hoofdstuk 3).
3. Met het vaststellen van deze nota door PS en GS neemt het **Concern Management Team (CMT)** van de ambtelijke organisatie de verantwoordelijkheid voor het organiseren van de uitvoering van integraal risicomanagement. Dit op basis van de uitgangspunten zoals beschreven in dit kader, inclusief het beschikbaar stellen van de benodigde middelen.
4. Binnen de lijnstructuur en opgavenstructuur van de provincie is het **management** verantwoordelijk voor het realiseren van (beleids)doelen, opgaven en opdrachten. Met het vaststellen van deze nota door PS en GS neemt het management de verantwoordelijkheid voor het omgaan met de onzekerheden, risico's en kansen met mogelijke gevolgen voor die doelen, opgaven en opdrachten waar het management verantwoordelijk voor is. Daar waar het mandaat ontbreekt om de benodigde maatregelen te nemen wordt deze verantwoordelijkheid belegd bij het bovenliggende hiërarchische niveau in de organisatie. Hierbij hebben de medewerkers de verantwoordelijkheid om de aan hen toegewezen rol te vervullen in de uitvoering van risicomanagement.
5. De eenheid **Concerncontrol** is verantwoordelijk voor de inhoud van dit kader, inclusief de aansluiting van dit kader op de Kernnota Weerstandsvermogen en Risicobeheersing. Ook zorgt Concerncontrol voor de aansluiting met andere nota's waarin risicomanagement een rol speelt, zoals de Nota Investeren en de Nota Verbonden Partijen.
6. Het domein **Bedrijfsvoering** is verantwoordelijk voor de inhoud en toepassing van de Kernnota Weerstandsvermogen en Risicobeheersing op basis van dit kader. De Kernnota beschrijft de wijze waarop de significante financiële restrisico's worden gekwantificeerd en gesommeerd in de applicatie NARIS om het weerstandsvermogen te kunnen berekenen.

In paragraaf 2.3 zijn de **risico-gerelateerde taken** omschreven voor PS, GS en de ambtelijke organisatie, die volgen uit de bovengenoemde verantwoordelijkheden. Vanuit de door de provincie nagestreefde zelfsturing wordt integraal risicomanagement voor een belangrijk deel door de managers en medewerkers uitgevoerd, vanuit rollen. In paragraaf 3.5 zijn deze **rollen** met de bijbehorende verantwoordelijkheden voor integraal risicomanagement beschreven.

Samenvattend, het **centrale uitgangspunt** voor de verantwoordelijkheid voor integraal risicomanagement binnen de provincie is dat het management dat verantwoordelijk is voor doelen, van welke aard en omvang dan ook. Daarmee is het management tegelijkertijd verantwoordelijk voor het verantwoord omgaan met de bijbehorende onzekerheden, risico's en kansen die de betreffende doelen kunnen beïnvloeden. Onder een doel wordt ook het realiseren van een opgave of opdracht verstaan.

1.4 Leeswijzer

Hoofdstuk 1 bevat de **inleiding** met de aanleiding, doelen, verantwoordelijkheden en de relatie met de Kernnota Weerstandsvermogen en Risicobeheersing van dit kader.

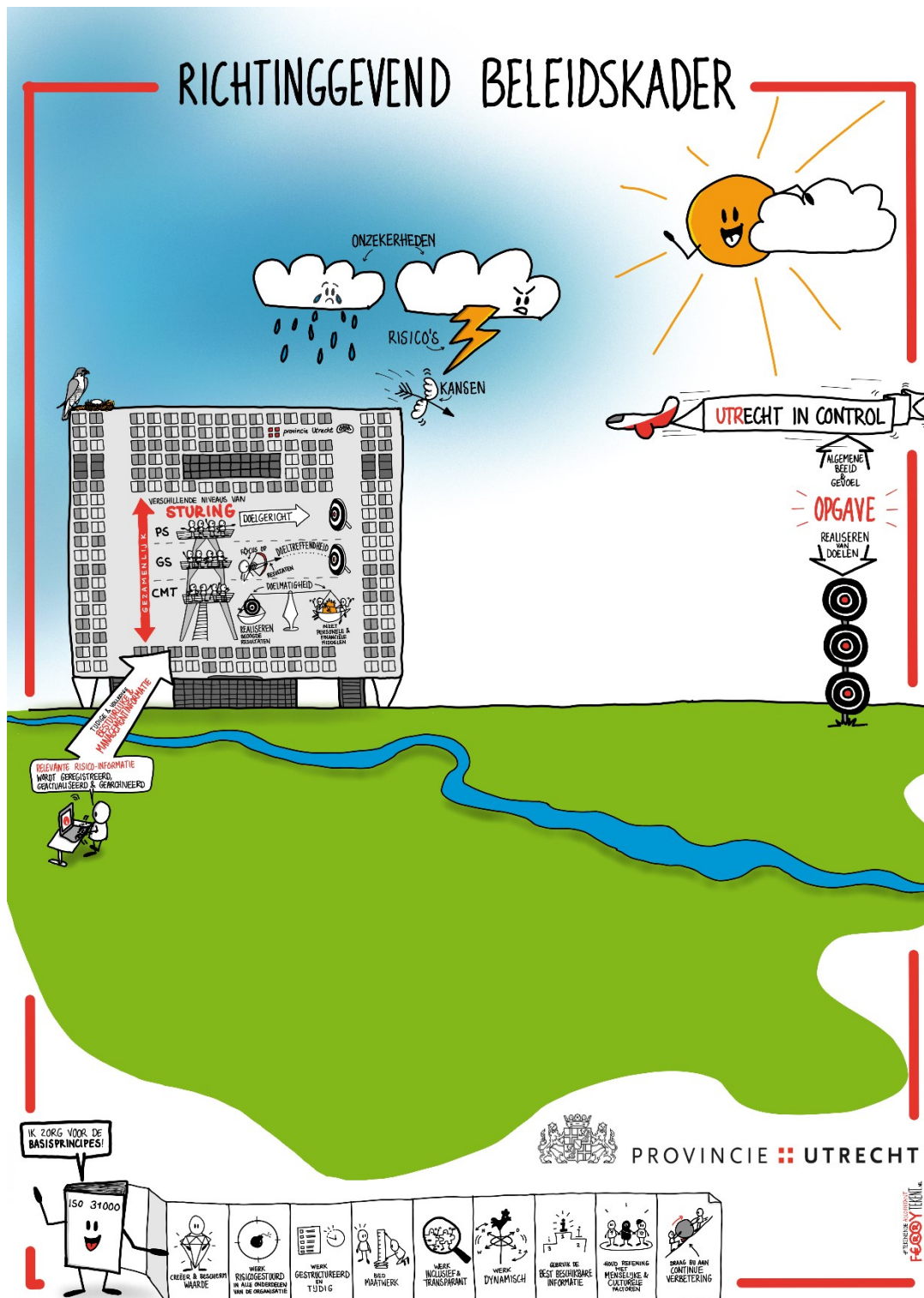
Hoofdstuk 2 bevat het **richtinggevende kader** voor integraal risicomanagement waarvoor **PS** verantwoordelijk zijn. Na een overzicht van de essenties van dit hoofdstuk volgt de visie op hedendaags, integraal risicomanagement. Hierbij zijn doelen het uitgangspunt, vanuit doelgericht, doeltreffend en doelmatig werken binnen de provincie. Daarna volgt een introductie van de ISO 31000 richtlijn voor

risicomanagement die de basis vormt voor dit kader. Vervolgens worden de principes voor integraal risicomanagement vanuit ISO 31000 concreet uitgewerkt voor de provincie. Hoofdstuk 2 sluit af met de uitgangspunten voor het ontwerp van integraal risicomanagement, waarvoor PS verantwoordelijk zijn.

Hoofdstuk 3 bevat het **praktijkgerichte kader** voor de uitvoering van integraal risicomanagement waarvoor **GS** verantwoordelijk zijn. Na een overzicht van de essenties van dit hoofdstuk volgen de uitgangspunten voor de uitvoering, evaluatie en verbetering van integraal risicomanagement binnen de provincie. Vervolgens wordt het risicomanagementproces beschreven aan de hand van zes risicostappen en drie risicovragen. Daarna worden de rollen met de bijbehorende verantwoordelijkheden gepresenteerd. Hoofdstuk 3 sluit af met de ontwikkeling van risicogestuurd werken door risicoleiderschap.

Dit kader bevat **bijlagen** met verdiepende informatie. Bijlage 1 bevat een begrippenlijst voor integraal risicomanagement van a t/m z. Bijlage 2 bevat kenmerken voor succesvol risicomanagement. Bijlage 3 bevat een toelichting op de kenmerken en criteria van het evaluatiekader voor integraal risicomanagement. Bijlage 4 geeft een uitwerking van de zes risicostappen. De aandachtspunten in bijlage 4 zijn informatief en niet verplichtend. Bijlage 5 biedt een toelichting op vaardigheden voor risicoleiderschap. Bijlage 6 bevat een opgave van de benutte literatuur in dit kader.

2. Richtinggevend beleidskader voor integraal risicomanagement



2.1 In essentie

Kort gezegd is **integraal risicomanagement** het gezamenlijk sturend omgaan met onzekerheden, risico's en kansen om doelen te realiseren. Dit vraagt om het inbedden van risicomanagement in de dagelijkse activiteiten via risicogestuurd werken met tonen van risicoleiderschap.

Bijdragen aan het **realiseren van doelen**, van welke aard dan ook, is dus de bedoeling van integraal risicomanagement. Vanuit de taken en verantwoordelijkheden van PS, GS en het CMT wordt onderscheid gemaakt tussen: doelgerichtheid (PS verantwoordelijkheid), doeltreffendheid (GS verantwoordelijkheid) en doelmatigheid (CMT verantwoordelijkheid). PS sturen vooral op doelgerichtheid. GS vertalen dit in resultaten met de focus op de doeltreffendheid. De ambtelijke organisatie realiseert beoogde resultaten met doelmatige inzet van personele en financiële middelen.

Het **richtinggevend beleidskader** voor integraal risicomanagement, waarvoor PS verantwoordelijk zijn, is gebaseerd op de principes van de ISO 31000 richtlijn voor risicomanagement (versie 2018):

1. Creëer en bescherm waarde
2. Werk risicogestuurd in alle onderdelen van de organisatie
3. Werk gestructureerd en tijdig
4. Bied maatwerk
5. Werk inclusief en transparant
6. Werk dynamisch
7. Gebruik de best beschikbare informatie
8. Houd rekening met menselijke en culturele factoren
9. Draag bij aan continue verbetering

Deze **principes** zijn concreet uitgewerkt voor toepassing binnen de provincie. Vanuit de uitgewerkte principes omvat het richtinggevend kader voor integraal risicomanagement drie **uitgangspunten** van PS voor GS:

1. PS geven GS de opdracht om **nadere richtlijnen** vast te stellen voor de ambtelijke organisatie voor de inrichting, werking en monitoring van het integraal risicomanagement. Deze richtlijnen vormen het **praktijkgerichte uitvoeringskader** en zijn uitgewerkt in hoofdstuk 3.
2. Binnen opdrachten vanuit PS, via GS naar de ambtelijke organisatie wordt door middel van **risicogestuurd werken** met risicoleiderschap effectief omgegaan met risico's en kansen. Hiervoor worden de **zes risicostappen** en **drie risicovragen** uit paragraaf 3.4 benut.
3. **Relevante risico-informatie** vanuit risicogestuurd werken wordt geregistreerd, geactualiseerd en gearhiveerd, zodat deze informatie beschikbaar is voor tijdige en volledige bestuurlijke en **managementinformatievoorziening**.

2.2 Visie op integraal risicomanagement

Integraal risicomanagement biedt sturing op onzekerheden, risico's en kansen en helpt zo met de realisatie van de ambities en doelen van de provincie. In dit kader is de **definitie** voor **integraal risicomanagement**:

Een expliciete, realistische en gestructureerde aanpak voor het sturend omgaan met onzekerheden, risico's en kansen. Dit op een doelgerichte, doeltreffende en doelmatige wijze op alle sturingsniveaus in de organisatie.

Onder alle sturingsniveaus worden de verschillende rollen en verantwoordelijkheden van PS, GS en de ambtelijke organisatie begrepen. De begrippen doelgericht, doeltreffend en doelmatig worden toegelicht in paragraaf 2.3.

Kort gezegd is integraal risicomanagement het gezamenlijk sturend omgaan met onzekerheden, risico's en kansen om daarmee doelen te realiseren. In de praktijk wordt risicomanagement vaak te ingewikkeld gemaakt, met de illusie van volledige controle. In tegenstelling tot wat het beoogt, belemmert ingewikkeld risicomanagement de optimale beheersing en controle van onzekerheden, risico's en kansen.

Dit vraagt om een terug-naar-de-essentie aanpak: integraal risicomanagement door **risicogestuurd werken** met **risicoleiderschap** tijdens het uitvoeren van alle mogelijke soorten activiteiten. Hiermee wordt integraal risicomanagement ingebed in de dagelijkse praktijk in plaats van 'iets wat er bij komt'. Bijkomend voordeel is dat integraal risicomanagement zo een minimum aan (extra) tijd en inspanning kost. De bedoeling is juist dat het tijd en inspanning gaat reduceren.

Risicoleiderschap ontwikkelen betekent concreet alle managers, medewerkers en teams in de organisatie in staat stellen om verantwoord, effectief en kosten-efficiënt om te gaan met de onzekerheden, risico's en kansen. Die kunnen immers invloed hebben op de activiteiten en doelen waarvoor ze verantwoordelijk zijn.

Succesvol integraal risicomanagement vraagt om balans tussen 'harde' en 'zachte' aspecten, flexibel maatwerk, heldere verantwoordelijkheden voor risico-eigenaarschap en het integreren van integraal risicomanagement in de dagelijkse activiteiten. Deze kenmerken zijn toegelicht in bijlage 2.

2.3 Doelen als uitgangspunt: doelgericht, doeltreffend en doelmatig

Het realiseren van resultaten, producten en diensten, ofwel het realiseren van doelen in de meest brede betekenis van het woord, is het centrale uitgangspunt voor alle activiteiten binnen de Provincie Utrecht. Hierbij wordt gestreefd naar doelgerichtheid, doeltreffendheid en doelmatigheid vanuit de volgende verdeling van verantwoordelijkheden:

1. PS zijn verantwoordelijk voor **doelgerichtheid**. Centrale vragen hierbij zijn: wat zijn de maatschappelijk vraagstukken en welke impact of publieke waarde willen wij als provincie met en voor de verschillende stakeholders bereiken?
2. GS zijn verantwoordelijk voor **doeltreffendheid**. Centrale vragen hierbij zijn: welke resultaten willen wij met onze samenwerkingspartners bereiken, vanuit welke bestuurlijke opdrachten ('input')?

3. CMT van de ambtelijke organisatie is verantwoordelijk voor **doelmatigheid**. Centrale vragen hierbij zijn: worden de producten en diensten ('output') van de ambtelijke organisatie op een kosten- en tijdefficiënte wijze tot stand gebracht?

Ad 1 Doelgerichtheid: risico-gerelateerde taken van PS

Als onderdeel van integraal risicomanagement wegen PS de relevante onzekerheden, risico's en kansen die te maken hebben met doelgerichtheid. Voorbeelden van risico's die ontstaan vanuit doelgerichtheid zijn omgevingsrisico's (risico's met oorzaken vanuit niet beïnvloedbare externe factoren) en beleidsrisico's (strategische risico's die ontstaan vanuit beleidskeuzen). Hiervoor maken PS verbindingen met burgers, stakeholders en samenwerkingspartners.

Om hieraan invulling te geven accordeert PS de principes voor integraal risicomanagement. Daarnaast stellen PS op grond van haar budgetrecht een aantal financiële spelregels vast met betrekking tot het weerstandsvermogen, zoals weergegeven in de Kernnota Weerstandsvermogen en Risicobeheersing.

Met de vaststelling van deze nieuwe nota geven PS het mandaat en verbintenis - blijvend 'commitment' - aan GS om verder invulling te geven aan integraal risicomanagement. In haar controlerende taak worden PS ondersteund door de Randstedelijke Rekenkamer en de accountant. Bij onduidelijkheden of onvolkomenheden kunnen PS aan GS om nadere informatie vragen.

Ad 2 Doeltreffendheid: risico-gerelateerde taken van GS

Als onderdeel van integraal risicomanagement richten GS zich op de onzekerheden, risico's en kansen die samenhangen met de doeltreffendheid van het te voeren en gevoerde beleid. Dit wordt gedaan in samenhang met de rol van samenwerkingspartners.

Binnen het gegeven mandaat en de verbintenis van PS bepalen GS het mandaat en de kaders voor het CMT van de ambtelijke organisatie, zoals vastgelegd in dit kader voor integraal risicomanagement en in de Kernnota Weerstandsvermogen en Risicobeheersing. GS dragen hiervoor de politiek-bestuurlijke verantwoordelijkheid: de verantwoordelijkheid voor de opzet, het functioneren, het monitoren en het verbeteren van het integraal risicomanagement.

Al tijdens de voorbereiding van beleidsontwikkeling en besluitvorming gaan GS na wat de belangrijkste onzekerheden, risico's en kansen zijn. GS rapporteren hierover aan PS, zodat zij tijdig en volledig op de hoogte zijn van bijvoorbeeld omgevingsrisico's, beleidsrisico's, risico's van grote opgaven en projecten, en operationele risico's die het behalen van maatschappelijke impact (in termen van doelgerichtheid) kunnen belemmeren of bevorderen.

Verantwoording vindt plaats in de beleidscyclus en/of de reguliere P&C cyclus, of in andere vormen van verantwoording voor zover daartoe aanleiding is. Dit draagt bij aan de gewenste informatiepositie van PS, wat volledigheid en tijdigheid van informatie betreft.

Ad 3 Doelmatigheid: risico-gerelateerde taken van het CMT van de ambtelijke organisatie

De ambtelijke organisatie, met als eindverantwoordelijke de algemeen directeur, richt zich op de onzekerheden, risico's en kansen die samenhangen met beleidsontwikkeling, instrumentatie en uitvoering van het politiek-bestuurlijk bepaalde beleid. Dit alles vanuit het perspectief van een doelmatige inzet van de beschikbaar gestelde middelen.

Het centrale uitgangspunt is dat het lijnmanagement en opgavemanagement verantwoordelijk is voor het risicogestuurd 'in control' zijn van de processen waarvan zij eigenaar zijn. Dit betekent dat de lijnmanager of opgavemanager eigenaar is van alle onzekerheden, risico's én kansen die binnen zijn of haar werkprocessen (kunnen) optreden. De lijnmanager of opgavemanager is daardoor tevens verantwoordelijk voor de uitvoering van de zes risicostappen of de drie risicovragen, die worden toegelicht in paragraaf 3.4.

In paragraaf 3.5 worden de rollen en bijbehorende verantwoordelijkheden voor de uitvoering van integraal risicomanagement gegeven. Hiervoor zijn in de organisatie diverse instrumenten beschikbaar, zoals NARIS en RISKID. Beleidsrisico's worden als kans op sturing vanuit de ambtelijke organisatie voorgelegd aan GS met een bijbehorend voorstel voor de risicobereidheid. Dit vergt omgevingssensitiviteit en strategisch vermogen van het management en de medewerkers in de organisatie. Het uitvoeren van scenario-analyses en het expliciteren van achterliggende beleidstheorieën kan hierbij helpen.

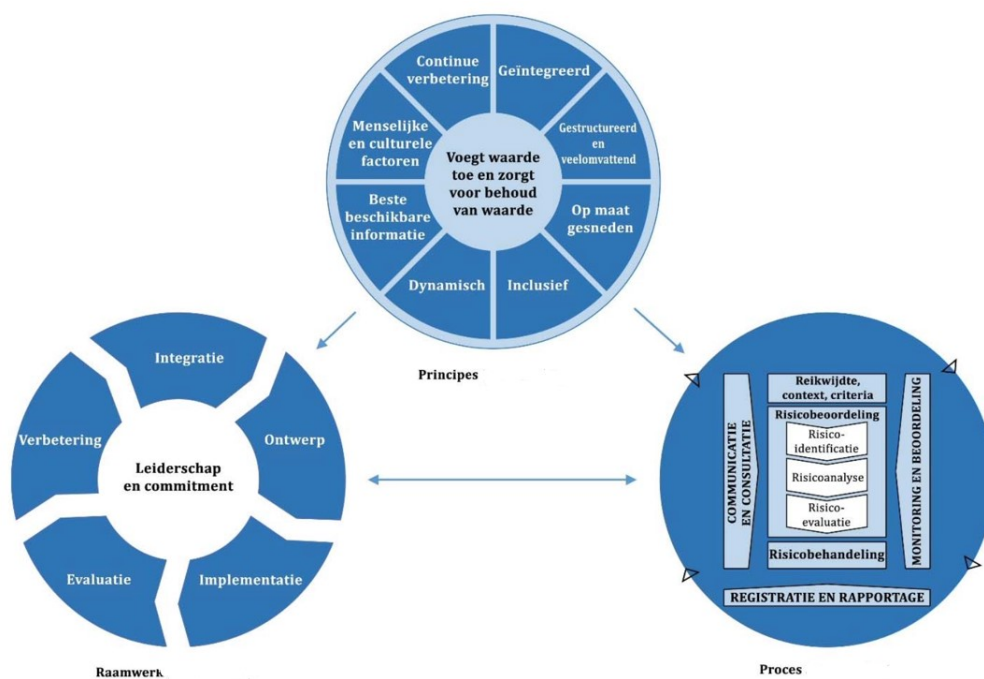
Ook operationele risico's worden vanuit de ambtelijke organisatie voor GS in beeld gebracht. Op basis van kosten-baten afwegingen worden adviezen gegeven over adequate beheersmaatregelen. Verantwoording over de operationele toepassing van het proces van integraal risicomanagement vindt plaats in de managementrapportages van lijnmanagers en opgavemanagers, die in samenspraak met de businesscontrollers worden opgesteld.

2.4 ISO 31000 als basis voor integraal risicomanagement

Voor het toepassen van integraal risicomanagement op verschillende sturingsniveaus helpt het om één raamwerk met een eenduidig begrippenkader te hanteren. In 2016 heeft de provincie er voor gekozen om integraal risicomanagement te ontwikkelen, uit te voeren en te verankeren op basis van de toenmalige ISO 31000 richtlijn voor risicomanagement uit 2009. De op principes gebaseerde ISO 31000 richtlijn geeft alle ruimte voor maatwerk toepassingen van het risicomanagement binnen de verschillende organisatieonderdelen.

In 2018 verscheen een herziene en vereenvoudigde ISO 31000 richtlijn voor risicomanagement. Deze herziene richtlijn vormt de basis voor dit nieuwe kader. Figuur 1 bevat een schematische weergave van de herziene ISO-richtlijn, bestaande uit drie onderdelen: *Principes*, een *Raamwerk* (kader) en een *Proces*.

Figuur 1: Schematische weergave van de ISO 31000 richtlijn voor risicomanagement (2018).



Inclusief het centrale basisprincipe zijn negen principes weergegeven in de bovenste cirkel (*Principes*) van figuur 1. De principes vormen het uitgangspunt voor het ultieme doel van integraal risicomanagement: het creëren en beschermen van waarde (tevens het centrale basisprincipe). Het vaststellen van de richtinggevendende principes is een verantwoordelijkheid van PS. De principes zijn uitgewerkt in paragraaf 2.5.

Het kader voor integraal risicomanagement (*Raamwerk*) is weergegeven in de linker cirkel van figuur 1. Leiderschap en betrokkenheid staan centraal in het kader. Vijf aspecten, in figuur 1 aangeduid met kernwoorden, vormen samen het kader voor integraal risicomanagement.

PS zijn verantwoordelijk voor de richtinggevendende aspecten van het kader: leiderschap en betrokkenheid, integratie en ontwerp. Deze richtinggevendende aspecten zijn als uitgangspunten voor het ontwerp van integraal risicomanagement beschreven in paragraaf 2.6.

GS zijn verantwoordelijk de praktijkgerichte aspecten van het kader: implementatie, evaluatie en verbetering. Deze praktijkgerichte aspecten zijn als uitgangspunten voor de uitvoering, evaluatie en verbetering van integraal risicomanagement beschreven in paragraaf 3.2 en 3.3.

Het risicomanagementproces met een aantal stappen is weergegeven in de rechtercirkel (*Proces*) van figuur 1. Uit deze structuur zijn voor de provincie zes algemeen toepasbare risicostappen en drie risicovragen afgeleid. Deze stappen zijn onderdeel van het praktijkgerichte uitvoeringskader en zijn beschreven in paragraaf 3.4.

2.5 Principes voor integraal risicomanagement

In de geest van *good governance*¹ geven PS richting aan integraal risicomanagement door het expliciet voorschrijven van een aantal principes. Deze principes zijn afgeleid uit de ISO 31000 richtlijn voor risicomanagement (versie 2018) en specifiek beschreven vanuit het perspectief van de Provincie Utrecht. De principes geven daarmee richting aan de invulling en uitwerking van integraal risicomanagement van de Provincie Utrecht. De principes staan in willekeurige volgorde; principe 1 is bijvoorbeeld niet belangrijker dan principe 9.

Principe 1 (basisprincipe): creëer en bescherm waarde

Het basisprincipe van de creatie en bescherming van (publieke-) waarde is tevens het ultieme doel van integraal risicomanagement. Beschouw het begrip 'waarde' hierbij in de volle breedte: welzijn en welvaart, veiligheid, kwaliteit, duurzaamheid, leefbaarheid en dergelijke.

Integraal risicomanagement draagt bij aan het doelgericht, doeltreffend en doelmatig denken en handelen van de organisatie en voegt daarmee maatschappelijke waarde toe. Door het verkennen van omgevings-, beleids- en operationele risico's worden de kansen voor het realiseren van gestelde beleidsdoelen vergroot. Het is de kunst daarin een goede balans te vinden tussen de beheersing van risico's en het realiseren van de nagestreefde toegevoegde maatschappelijke waarde door het nemen van risico's en benutten van kansen.

Principe 2: werk risicogestuurd in alle onderdelen van de organisatie

Het omgaan met onzekerheden en daaruit volgende risico's en kansen maakt deel uit van de processen en daarmee van het handelen van alle leidinggevend en medewerkers van de provincie. Het integraal uitvoeren van risicomanagement 'in dat wat al gedaan wordt' is risicogestuurd werken. Dit komt tot uitdrukking in de integrale managementverantwoordelijkheid voor beheersing van de toegewezen werkprocessen.

In het beleidsvoorbereidings- en besluitvormingsproces wordt integraal risicomanagement proactief ingezet - dus niet retrospectief of achteraf - om doelen te formuleren, keuzes te onderbouwen, prioriteiten te stellen en de afwegingen te expliciteren in termen van onzekerheden, risico's en kansen.

Het gaat daarbij om onzekerheden, risico's en kansen expliciet onderwerp van gesprek te maken op de verschillende sturingsniveaus: PS, GS en de ambtelijke organisatie. In de relatie bestuurlijk opdrachtgeverschap (gedeputeerde), ambtelijk opdrachtgeverschap (lijnmanager) en ambtelijk opdrachtnemerschap (medewerker) worden risico's en kansen expliciet gemaakt, gewogen en waar nodig voorzien van beheersmaatregelen.

Principe 3: werk gestructureerd en tijdig

Integraal risicomanagement betekent dat risicobewust handelen gestructureerd en tijdig wordt toegepast in de verschillende fasen van de beleidscyclus, projectcyclus en dergelijke. Hierdoor kunnen op de juiste momenten signalen worden gegeven. Zo worden actuele risico's en kansen tijdig

¹ Nederlandse code voor goed openbaar bestuur. Beginselen van deugdelijk overheidsbestuur, Ministerie van Binnenlandse Zaken; juni 2009, 20522/1722-GMD32. Deze beginselen luiden: 1. Openheid en Integriteit, 2. Participatie, 3. Behoorlijke contacten met burgers, 4. Doelgerichtheid en doelmatigheid, 5. Legitimiteit, 6. Lerend en zelfreinigend vermogen, 7. Verantwoording.

geïdentificeerd, geanalyseerd en wordt de organisatie tevens tijdig in staat gesteld om te besluiten om al dan geen beheersmaatregelen te nemen.

Integraal risicomanagement is gestructureerd door het continu doorlopen van de zes algemene risicostappen of het beantwoorden van de drie risicovragen (zie paragraaf 3.4.). Relevante risico-informatie wordt verzameld en opgeslagen met de beschikbaar gestelde instrumenten (zoals Excel, NARIS, RISKID).

Principe 4: bied maatwerk

Integraal risicomanagement is maatwerk en houdt expliciet rekening met het politiek-bestuurlijke krachtenveld. Dit betekent dat integraal risicomanagement binnen verschillende onderdelen van de organisatie op een verschillende wijze kan worden uitgevoerd, zolang volgens de principes voor integraal risicomanagement wordt gewerkt.

Maatwerk maakt het mogelijk om tijdig, effectief en kosten-efficiënt te anticiperen op mogelijke externe of interne veranderingen, die spelen op de korte en lange termijn. Voorbeelden zijn te verwachten aanpassingen in financiering, subsidiëring en fondswerving

Maatwerk zorgt er ook voor dat integraal risicomanagement kan worden ingebed in de dagelijkse activiteiten, en daarmee een vorm van risicogestuurd werken wordt die de betrokkenen een minimum aan (extra) tijd en inspanning kost.

Principe 5: werk inclusief en transparant

Een verbindende overheid is inclusief - sluit niemand uit - en werkt transparant. Inclusief betekent dat beslissers op elk sturingsniveau binnen de provincie zorgdragen voor betrokkenheid van stakeholders en samenwerkingspartners bij het uitvoeren van integraal risicomanagement in hun dagelijkse activiteiten.

De interne betekenis van inclusief is dat iedereen - alle managers en medewerkers - continu wordt betrokken en uitgedaagd om bij te dragen aan risicogestuurd werken. Het management heeft hierin een voorbeeldfunctie door onzekerheden, risico's en kansen continu onderwerp van gesprek te maken.

Transparant betekent dat intern en extern wordt uitgelegd op basis van welke criteria risico's worden beheerst of juist worden genomen.

Principe 6: werk dynamisch

De provincie levert haar diensten in wat een VUCA-omgeving wordt genoemd. De Engelstalige term VUCA staat voor volatile of dynamisch, uncertain of onzeker, complex en ambigu of dubbelzinnig.

In een VUCA-omgeving veranderen onzekerheden, risico's en kansen continu. Deze veranderingen treden bijvoorbeeld op door voortschrijdend inzicht (meer kennis en ervaring), door technologische ontwikkelingen of door veranderende percepties van risico's (bijvoorbeeld door recent opgetreden incidenten). Hierdoor verschijnen steeds weer nieuwe risico's en kansen. Bekende en beheerste risico's kunnen groter of juist kleiner worden, waardoor meer of minder maatregelen nodig zijn.

Dynamisch integraal risicomanagement betekent dat de zes risicostappen of drie risicovragen (beschreven in paragraaf 3.4) continu met een passende frequentie worden doorlopen. Hierbij wordt door iedereen in de organisatie, vanuit de eigen expertise, actief gezocht naar externe signalen en

veranderingen in de samenleving, die mogelijk aanleiding geven tot aanpassingen van beheersmaatregelen.

Op deze manier worden nieuwe risico's tijdig opgevangen en worden nieuwe kansen snel benut. Ook blijven genomen beheersmaatregelen actueel, effectief en kosten-efficiënt. Vanwege de toenemende complexiteit van horizontale netwerksturing zijn risico-eigenaarschap en heldere rollen, essentieel om adequaat te kunnen handelen. Rollen en de bijbehorende verantwoordelijkheden voor integraal risicomanagement zijn beschreven in paragraaf 3.5.

Principe 7: gebruik de best beschikbare informatie

Beslissingen over het effectief en kosten-efficiënt omgaan met onzekerheden, risico's en kansen worden genomen op basis van de op dat moment best beschikbare informatie. Dit betreft zowel informatie uit het verleden als actuele informatie.

De informatie voor het nemen van beslissingen over risico's en kansen is gebaseerd op informatiebronnen, ervaringsdata, input van belanghebbenden en het oordeel van deskundigen. Ook zicht op de tekortkomingen en beperkingen van gegevens en modellen, (tegengestelde) belangen en de belemmeringen die hieruit kunnen volgen is relevante informatie. Er wordt hierbij onderscheid gemaakt tussen subjectieve aannames, objectieve feiten en subjectieve interpretaties.

Er is een gezonde balans tussen de inspanningen van het verzamelen en beschikbaar stellen van de informatie en de aard en omvang van de betreffende risico's en kansen, vanuit een politiek-bestuurlijk, juridisch of financieel perspectief.

Principe 8: houd rekening met menselijke en culturele factoren

Houding en gedrag van bestuurders, managers en medewerkers en de organisatiecultuur die daaruit ontstaat, hebben grote invloed op de wijze waarop individuen en teams met onzekerheden, risico's en kansen omgaan. Dit geldt op alle niveaus en in alle onderdelen van de organisatie. De invloed van vermogens, beperkingen, inzichten en bedoelingen van individuen en teams binnen en buiten de organisatie op de wijze van omgaan met risico's en kansen wordt daarom herkend en erkend.

Het expliciet omgaan met risico's en kansen vergt een open cultuur van uitspreken, bespreken, afspreken en aanspreken op alle sturingsniveaus. Hiermee wordt de kans op groepsdenken en tunnelvisie beperkt. Dit vraagt om een sociaal veilige en respectvolle organisatieomgeving, waarvoor bestuurders, managers en medewerkers samen verantwoordelijk zijn.

Principe 9: draag bij aan continue verbetering

Het monitoren en evalueren van genomen beheersmaatregelen op effectiviteit en kosten-efficiëntie is een onlosmakelijk onderdeel van integraal risicomanagement. Op deze wijze wordt immers continu geleerd hoe de organisatie adequaat om kan gaan met onzekerheden, risico's en kansen bij het doelgericht, doeltreffend en doelmatig realiseren van beleidsdoelen.

Monitoring en evaluatie als onlosmakelijk onderdeel van risicogestuurd werken draagt op deze wijze bij aan de ontwikkeling van risicomanagement. En daarmee aan de ontwikkeling en continue verbetering van de organisatie, waar risicomanagement een integraal onderdeel van is.

2.6 Uitgangspunten voor het ontwerp van integraal risicomanagement

Vanuit de ISO 31000 richtlijn voor risicomanagement (versie 2018) zijn leiderschap en betrokkenheid, integratie en ontwerp de richtinggevende aspecten van het kader, waarvoor PS verantwoordelijk zijn. Ontwerp is hierbij vertaald naar de uitgangspunten voor integraal risicomanagement binnen de provincie.

Leiderschap en betrokkenheid

De kern van het kader voor integraal risicomanagement binnen de Provincie Utrecht wordt gevormd door de combinatie van leiderschap en betrokkenheid. Risicogestuurd werken in alle onderdelen van de organisatie vraagt om risicoleiderschap van iedereen in de organisatie, zowel van bestuurders en managers als van medewerkers. Risicoleiderschap tonen betekent doelgericht, doeltreffend en doelmatig durven omgaan met onzekerheden, risico's en kansen in alle activiteiten die worden uitgevoerd.

Integratie van risicomanagement

De integratie van risicomanagement is een concretisering van principe 2: werk integraal, ofwel risicogestuurd in alle onderdelen van de organisatie. Dit betekent in de praktijk, dat het omgaan met onzekerheden en daaruit volgende risico's en kansen een onlosmakelijk en expliciet onderdeel is van alle opgaven, projecten, processen en activiteiten die plaatsvinden binnen of in naam van de Provincie Utrecht. Dit integraal uitvoeren van risicomanagement 'in dat wat al gedaan wordt' is risicogestuurd werken.

Vanuit de specifieke taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van PS, GS en de managers in de ambtelijke organisatie is het hun taak om de benodigde capaciteit, tijd, middelen, kennis en competenties beschikbaar te stellen of te (laten) ontwikkelen, om risicogestuurd werken als routine mogelijk te maken.

Uitgangspunten voor integraal risicomanagement

PS hebben de principes voor integraal risicomanagement opgesteld, als gepresenteerd in paragraaf 2.5. Vanuit deze principes hanteren PS voor GS een drietal uitgangspunten voor integraal risicomanagement:

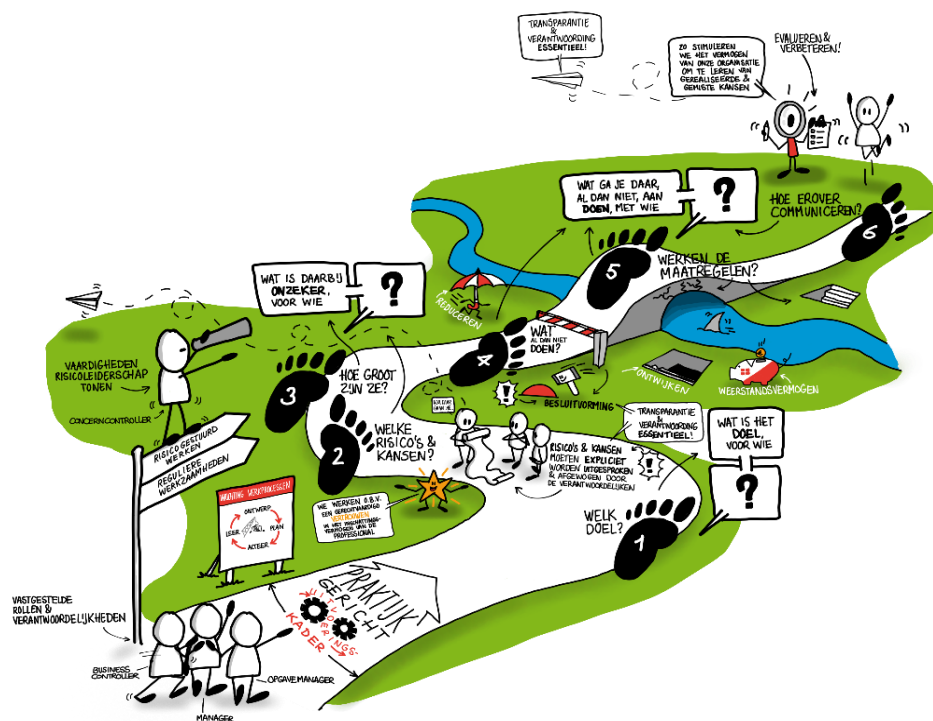
1. ***GS stellen nadere richtlijnen vast voor de ambtelijke organisatie voor de inrichting, werking en monitoring van het integraal risicomanagement.*** Deze richtlijnen geven een nadere uitwerking aan integraal risicomanagement in de vorm van voorschriften, spelregels en instrumenten. Voor het omgaan met de restrisico's met financiële gevolgen biedt de Kernnota Weerstandsvermogen en Risicobeheersing het wettelijk voorgeschreven financiële kader (artikel 11 BBV). Deze nota bevat de budgettaire spelregels en kengetallen om een gezond weerstandsvermogen te waarborgen. Het hiervoor te benutten instrumentarium is NARIS. In het door GS vast te stellen Controllerstatuut worden de verantwoordelijkheden en escalatiebevoegdheden benoemd, zodat kansen en risico's op het juiste moment worden gesignaleerd en voorgelegd bij degenen die de ambtelijke en politiek-bestuurlijke verantwoordelijkheid dragen.
2. ***Binnen de ambtelijke organisatie wordt door middel van risicogestuurd werken effectief omgegaan met risico's en kansen.*** Risicogestuurd werken biedt kansen op risicosturing. Hiervoor worden de risicostappen en risicovragen uit paragraaf 3.4 benut. Risicocategorieën die kunnen worden onderscheiden zijn bijvoorbeeld politiek/bestuurlijke risico's, juridisch/wettelijke risico's (bijvoorbeeld claims en aansprakelijkheid), financiële risico's (bijvoorbeeld onzekerheden rondom financiering, garanties, subsidies), technische risico's (bijvoorbeeld onzekerheden rondom systeemontwikkeling en -implementatie) en risico's met gevolgen voor de reputatie en het imago

van de provincie. Risico's met niet-financiële oorzaken kunnen overigens zodanig financiële gevolgen hebben en ze ook meegenomen moeten worden in het weerstandsvermogen.

3. **Relevante risico-informatie, gegenereerd uit het doorlopen van de zes risicostappen door middel van risicogestuurd werken wordt geregistreerd, geactualiseerd en gearchiveerd. Zo blijft deze informatie beschikbaar voor de bestuurlijke en de management-informatievoorziening.** De significante restrisico's waarvoor een voorziening wordt getroffen in het weerstandsvermogen worden vastgelegd in het risicomanagementsysteem NARIS. Voor de overige risico's is het aan de desbetreffende doel- en risicoverantwoordelijken om de relevante risico-informatie vast te leggen op een wijze dat deze informatie ten alle tijden geraadpleegd kan worden. Het benutten van kansen wordt vaak vanuit een positieve en optimistische grondhouding opgepakt. Wanneer echter risico's zich manifesteren slaat de grondhouding vaak om. Juist dan is het goed om terug te kunnen vallen op de informatie die beschikbaar was en gebruikt is op het moment van besluitvorming. Dit uitgangspunt beoogt dat kansen en risico's beide inzichtelijk zijn gemaakt en tegen elkaar worden afgewogen. Wanneer risico's daadwerkelijk optreden kan achteraf worden bepaald of bij de besluitvorming in het verleden, op basis van de toen beschikbare en benutte informatie en de daaruit volgende risicobereidheid, de juiste inschattingen zijn gemaakt en in hoeverre de voorliggende situatie was te voorkomen.

Een aantal aanvullende uitgangspunten heeft betrekking op de bepaling van het weerstandsvermogen. Deze uitgangspunten zijn toegelicht in de Kernnota Weerstandsvermogen en Risicobeheersing.

3. Uitvoeringskader voor integraal risicomanagement



3.1 In essentie

Vanuit het richtinggevende kader uit hoofdstuk 2 hebben GS de volgende **uitgangspunten** voor het **uitvoeringskader** voor integraal risicomanagement vastgesteld:

1. Integraal risicomanagement in de vorm van **risicogestuurd werken** is onderdeel van het reguliere werk en daarmee een eerste verantwoordelijkheid van het lijnmanagement en opgavemanagement.
2. Risicogestuurd werken vereist dat alle **werkprocessen** worden ingericht op basis van Ontwerp-Plan-Acteer-Leer principe (OPAL-leercyclus).
3. Risico-eigenaarschap en de verdeling van verantwoordelijkheden, taken en beslissingsbevoegdheden met betrekking tot integraal risicomanagement zijn uitgewerkt in verschillende **rollen**.
4. Risico's en kansen moeten door de verantwoordelijken expliciet worden uitgesproken en afgewogen, waarna **besluitvorming** volgt over het al dan niet nemen van beheersmaatregelen op het daarvoor aangewezen sturingsniveau.
5. Integraal risicomanagement gaat uit van het gerechtvaardigd **vertrouwen** in het inschattingvermogen van professionals en het vermogen van de organisatie om te leren van gerealiseerde én gemiste kansen. **Transparantie** en **verantwoording** zijn daarbij essentieel.

Voor de evaluatie en verbetering van integraal risicomanagement is een **evaluatiekader** met vijf kenmerken en criteria vastgesteld (tabel 2, paragraaf 3.3).

De **kern** van het uitvoeringskader wordt gevormd door **zes risicostappen** en **drie risicovragen**, die zijn weergegeven in onderstaande tabel. **Risicogestuurd werken** is het toepassen van deze risicostappen of risicovragen in bestaande activiteiten door managers en medewerkers.

Tabel 1: Zes algemeen toepasbare risicostappen en drie samenvattende risicovragen

Zes risicostappen	Drie risicovragen
Risicostap 1: welk doel?	1. Wat is het <i>doel</i> , voor wie?
Risicostap 2: welke risico's en kansen?	2. Wat is daarbij <i>onzeker</i> , voor wie?
Risicostap 3: hoe groot zijn ze?	
Risicostap 4: wat al dan niet doen?	3. Wat ga je daar al dan niet aan <i>doen</i> , met wie?
Risicostap 5: werken de maatregelen?	
Risicostap 6: hoe erover communiceren?	

Voor de uitvoering van de zes risicostappen en drie risicovragen in de dagelijkse praktijk zijn **rollen** met de **verantwoordelijkheden** voor integraal risicomanagement vastgesteld.

Voor het toepassen van risicogestuurd werken vanuit de rollen helpen **vaardigheden** voor risicoleiderschap. De ontwikkeling en toepassing van vaardigheden door managers en medewerkers helpt zo met de ontwikkeling van risicogestuurd werken in de provincie.

3.2 Uitgangspunten voor de uitvoering van integraal risicomanagement

De uitwerking van de praktijkgerichte aspecten van het kader voor integraal risicomanagement - implementatie, evaluatie en verbetering - in het uitvoeringskader is een verantwoordelijkheid van GS. Vanuit de deze verantwoordelijkheid hebben GS de volgende uitgangspunten vastgesteld voor de toepassing van integraal risicomanagement door de ambtelijke organisatie:

1. **Integraal risicomanagement is in de vorm van risicogestuurd werken onderdeel van het reguliere werk en daarmee een eerste verantwoordelijkheid van het lijnmanagement en opgavemanagement.** Risicomanagement wordt vaak negatief geïdentificeerd als taakverzwaring. Daarbij vraagt het ontwikkelen van risicomanagement een organisatorische inspanning, die moet concurreren met de druk op het realiseren van beleidsdoelstellingen. De toegevoegde waarde van risicomanagement wordt nog niet altijd herkend en ervaren, wat er toe leidt dat het als corvee wordt gezien, in opdracht van de staf. Wanneer risicomanagement wordt gepositioneerd als een kans om (beleids)doelstellingen te realiseren, dan krijgt het een andere betekenis en waarde: risico als kans voor sturing. Hier ligt een primaire verantwoordelijkheid voor het lijnmanagement en opgavemanagement, die begint met de *tone at the top*.
2. **Risicogestuurd werken vereist bij veranderende omstandigheden in alle processen adaptief handelen en continue monitoring van risico's en kansen.** Het lijn- en opgavemanagement is verantwoordelijk voor het goed functioneren van de eigen processen, van beleid tot uitvoering. Het gaat om het leveren van toegevoegde waarde in een aaneenschakeling van werkprocessen om een goed eindresultaat te kunnen behalen. Hierbij zijn verschillende managers betrokken en steeds vaker ontstaan samenwerkingsverbanden met andere organisaties. Ook omstandigheden veranderen steeds sneller. Kortom, er ontstaan regelmatig nieuwe risico's en kansen. Adaptief handelen vergt continue monitoring van omgevingsrisico's, beleidsrisico's en operationele risico's. Dit kan leiden tot een heroverweging van de risicobereidheid en bijstelling van de beheersmaatregelen. Risicobewust denken en handelen moet daarom integraal onderdeel zijn van alle processen: risicogestuurd werken.
3. **Risico-eigenaarschap en de verdeling van verantwoordelijkheden, taken en beslissingsbevoegdheden met betrekking tot integraal risicomanagement zijn uitgewerkt in verschillende rollen.** Dit leidt tot meer horizontale sturing door en voor medewerkers op basis van hun professionaliteit. Dat betekent dat medewerkers scherper voor zichzelf en van elkaar moeten weten waar ieders verantwoordelijkheden liggen. Dit geldt ook voor integraal risicomanagement met risicogestuurd werken en is vastgelegd in rollen (zie paragraaf 3.5). Met de rollen is duidelijk wie op welke wijze verantwoordelijk is voor het omgaan met risico's en kansen, en daarmee aanspreekbaar is.

4. **Risico's en kansen moeten door de verantwoordelijken expliciet worden uitgesproken en afgewogen, waarna besluitvorming volgt over het al dan niet nemen van beheersmaatregelen op het daarvoor aangewezen sturingsniveau.** Het lijnmanagement is hiervoor verantwoordelijk, op basis van doelverantwoordelijkheid. De *tone at the top* heeft een voorbeeldfunctie. Om als organisatie risicosturing met risicoleiderschap te ontwikkelen is het belangrijk om risicomanagement niet te zien als het louter toepassen van verschillende instrumenten. Het gaat erom risico's positief te benaderen als kans op sturing. Dat betekent dat professionals als ambtelijke opdrachtnemers, lijnmanagers als ambtelijk opdrachtgevers en gedeputeerden als bestuurlijke opdrachtgevers in de beleidsvoorbereiding en -uitvoering zich nadrukkelijk(er) moeten uitspreken over onzekerheden, risico's en kansen, inclusief de afwegingen om daar effectief en kosten-efficiënt mee om te gaan. Dit werkt door in de gespreksonderwerpen tussen de bestuurlijke en ambtelijke opdrachtgever enerzijds en de ambtelijke opdrachtnemer anderzijds.
5. **Integraal risicomanagement gaat uit van het gerechtvaardigd vertrouwen in het inschattingsvermogen van professionals en het vermogen van de organisatie om te leren van gerealiseerde én gemiste kansen. Transparantie en verantwoording zijn daarbij essentieel.** Kansen benutten betekent vaak afgewogen risico's nemen, waarbij de mate van risicobereidheid expliciet wordt gemaakt. De mate van risicobereidheid is lang niet altijd in cijfers uit te drukken. Het gaat vaak om het inschattingsvermogen om binnen een gegeven context en de beschikbare informatie van dat moment een beslissing te nemen. Daarbij wordt vertrouwd op de professionaliteit van alle bestuurders, managers en medewerkers. Gerechtvaardigd vertrouwen betekent enerzijds dat professionals transparant zijn in hun overwegingen om te handelen om hiervan te willen leren. En anderzijds dat professionals in staat worden gesteld en bereid zijn om verantwoording af te leggen over hun handelen. Hierin heeft het management weer een voorbeeldfunctie: *tone at the top*. Hierbij helpt het regelmatig analyseren van afwijkingen van veronderstellingen, vanuit de volgende vraag: wat zal een volgende keer anders (kunnen) worden gedaan? Elkaar op deze manier stimuleren tot doelrealisatie én steeds weer tijdig informeren over wat tegenvalt of beter kan is de grondhouding voor gerechtvaardigd vertrouwen.

3.3 Uitgangspunten voor de evaluatie en verbetering van integraal risicomanagement

Over de **evaluatie** van integraal risicomanagement is de ISO 31000 richtlijn voor risicomanagement kort en bondig: de werking van het kader voor risicomanagement moet periodiek worden geëvalueerd. Maatgevend is of de toepassing van het kader binnen de Provincie Utrecht bijdraagt aan het doelgericht, doeltreffend en doelmatig creëren en behouden van waarde. Hiervoor is in opdracht van GS het **evaluatiekader** voor integraal risicomanagement vastgesteld.

Het evaluatiekader bevat kenmerken met aantoonbare criteria voor het periodiek evalueren van de mate waarin integraal risicomanagement door risicogestuurd werken wordt toegepast. De kenmerken en bijbehorende criteria voor integraal risicomanagement zijn weergegeven in tabel 2.²

² Deze kenmerken zijn het resultaat van het in 2020 in opdracht van GS uitgevoerd onderzoek naar de inrichting en werking van integraal risicomanagement binnen de provincie. Dit onderzoek is uitgevoerd door TwynstraGudde.

Tabel 2: Evaluatiekader voor integraal risicomanagement met kenmerken en criteria

Nr.	Kenmerken	Criteria
1	Doelen zijn leidend voor de toepassing van zes risicostappen	<ul style="list-style-type: none"> a. Heldere doelen zijn in alle organisatieonderdelen het uitgangspunt voor risicomanagement. b. Alle zes risicostappen worden navolgbaar uitgevoerd: dit volgt uit notulen, rapportages, gesprekken.
2	Risicomanagement is gebaseerd op principes en is flexibel maatwerk	<ul style="list-style-type: none"> a. ISO 31000 principes zijn leidend voor een flexibele uitvoering van de 6 risicostappen. b. De zes risicostappen worden flexibel uitgevoerd met balans tussen standaardisatie en variatie.
3	Risico-eigenaarschap is helder en navolgbaar in rollen en merkbaar in gedrag	<ul style="list-style-type: none"> a. Voor elke rol is de verantwoordelijkheid voor een of meer risicostappen helder. b. Vanuit hun rol nemen personen merkbaar verantwoordelijkheid voor die risicostappen.
4	Met functionele omvang is risicomanagement integraal onderdeel van activiteiten	<ul style="list-style-type: none"> a. De zes risicostappen worden uitgevoerd binnen bestaande werkwijzen, procedures, activiteiten. b. Onzekerheden, risico's én kansen worden expliciet besproken in reguliere overleggen.
5	Vanuit de risicobereidheid worden keuzes gemaakt voor risicobeheersing	<ul style="list-style-type: none"> a. Risicobereidheid is expliciet: helder is welke risicogevolgen wel, deels of niet acceptabel zijn. b. Gemaakte keuzes voor risicobeheersing zijn onderbouwd en de uitvoering ervan is navolgbaar.

Bijlage 3 bevat een beknopte toelichting op de vijf kenmerken van risicogestuurd werken binnen de Provincie Utrecht.

Over de **verbetering** van integraal risicomanagement is de ISO 31000 richtlijn voor risicomanagement eveneens kort en bondig. Enerzijds moet de ambtelijke organisatie het uitvoeringskader voor integraal risicomanagement continu beoordelen op effectiviteit vanwege interne en externe veranderingen. Hiervoor kan het evaluatiekader worden benut. Waar nodig wordt het uitvoeringskader tussentijds aangepast om effectieve en kosten-efficiënte risicosturing te kunnen blijven waarborgen. Anderzijds is de ambtelijke organisatie bereid om het kader voor integraal risicomanagement continu te verbeteren, als lerende organisatie.

Het werken met principes en uitgangspunten maakt het mogelijk om het kader flexibel toe te passen. Met waar nodig beperkte aanpassingen kan het continu een optimale bijdrage leveren aan het realiseren van doelen, ondanks onzekerheden en risico's en met het benutten van kansen.

3.4 Risicomanagementproces: zes risicostappen en drie risicovragen

Omgaan met complexe van vraagstukken van allerlei aard in een dynamische, onzekere en ambigue politiek-bestuurlijke context start niet zozeer met ingewikkelde modellen, maar juist met eenvoud. Vanuit deze terug-naar-de-essentiebenadering zijn zes algemene risicostappen af te leiden uit de

gangbare risicomanagementmethoden: ISO 31000 uit het kwaliteitsmanagement, COSO-ERM (Enterprise Risk Management) uit de accountancy en de RISMAN-methode voor infrastructurele projecten.

Voor de dagelijkse praktijk, bijvoorbeeld in reguliere overleggen, kunnen de zes risicostappen worden samengevat in drie risicovragen. De zes risicostappen en drie risicovragen zijn weergegeven in tabel 3. De drie risicovragen uit tabel 3 expliciet stellen én beantwoorden, in alle dagelijkse activiteiten, is de meest beknopte én meest geïntegreerde vorm van risicomanagement met risicogestuurd werken.

De zes risicostappen en drie risicovragen zijn lineair én cyclisch. Bijvoorbeeld, het maandelijks, per kwartaal of projectfase uitvoeren van de zes opeenvolgende stappen is een lineair proces. Door de risicostappen in elk kwartaal of in elke nieuwe projectfase te herhalen ontstaat een cyclisch proces. Deze herhaling is essentieel, omdat bijvoorbeeld de beschikbare informatie over risico's in de tijd toeneemt. Denk hierbij aan het leren van ervaringen, door al dan niet opgetreden risico's. Ook veranderen percepties van risico's, bijvoorbeeld door media-aandacht na een incident.

Tabel 3: Zes algemene risicostappen teruggebracht tot drie risicovragen³

Zes risicostappen	Drie risicovragen
Risicostap 1: welk doelen?	1. Wat is het <i>doel</i> , voor wie?
Risicostap 2: welke risico's en kansen?	2. Wat is daarbij <i>onzeker</i> , voor wie?
Risicostap 3: hoe groot zijn ze?	
Risicostap 4: wat al dan niet doen?	3. Wat ga je daar al dan niet aan <i>doen</i> , met wie?
Risicostap 5: werken de maatregelen?	
Risicostap 6: hoe erover communiceren?	

Risicostap 1 bestaat uit doel(en) bepalen, in de meest brede betekenis van het woord. Risico is immers gedefinieerd als het effect van onzekerheid op doelen. Dit kunnen beleidsdoelen of operationele doelen zijn. Ook resultaten van opgaven en projecten zijn te beschouwen als doelen, evenals bijvoorbeeld het voldoen aan eisen op het gebied van duurzaamheid en veiligheid.

Risicostap 2 betreft risico's identificeren, vanuit de doelen van risicostap 1. Met andere woorden: het in kaart brengen welke risico's de doelen kunnen beïnvloeden. Hierbij worden ook de mogelijke oorzaken en gevolgen van risico's in kaart gebracht. Oorzaken van risico's zijn bijvoorbeeld van technische of organisatorische aard. Daarbij kunnen risico's als ze optreden allerlei gevolgen hebben. Voorbeelden zijn financiële gevolgen, gevolgen voor duurzaamheid of veiligheid en reputatieschade.

Risicostap 3 bestaat uit het classificeren van de risico's uit stap 2. Met andere woorden: bepalen hoe groot de risico's zijn. Het gaat hierbij om de waarschijnlijkheid of kans van optreden en de gevolgen. Op

³ Dit betreft tabel 3.3 uit Van Staveren (2020, pag. 91).

deze wijze kan een risico bijvoorbeeld als 'hoog' of 'laag' worden beoordeeld. De kans van optreden kan worden bepaald op basis van inschattingen (met ervaringskennis) of op basis van berekeningen (als daarvoor voldoende betrouwbare gegevens beschikbaar zijn). Op soortgelijke wijze kunnen de mogelijke gevolgen worden bepaald. Risico's kunnen worden ingedeeld in categorieën, op basis van hun belangrijkste kenmerken, oorzaken of gevolgen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan financiële risico's of juridische risico's.

Risicostap 4 betreft het omgaan met de risico's uit risicostappen 2 en 3. Het gaat om het maken van expliciete keuzes om al dan geen beheersmaatregelen te nemen. Maatregelen kunnen de kans van optreden van risico's beperken, of de gevolgen bij optreden verkleinen. Ook kan er voor worden gekozen om een risico (contractueel) over te dragen aan een partij die effectiever met het risico kan omgaan. Andere opties zijn verzekeren of het treffen van een financiële voorziening (opname in het weerstandsvermogen). Nog andere mogelijkheden zijn het risico vermijden (bijvoorbeeld door te stoppen met een activiteit) of het risico als bewuste keuze accepteren. De keuze van passende beheersmaatregelen is afhankelijk van de aard en omvang van het risico, de situatie en politiek-bestuurlijke context, en de risicobereidheid van de verantwoordelijken. Bij mogelijke positieve effecten van onzekerheid op doelen (kansen of mogelijkheden) gaat het om maatregelen om die de kans te vergroten.

Risicostap 5 bestaat uit het evalueren van de voorgaande risicostappen. Dit gaat in het bijzonder om risicostap 4, beoordelen of de eventueel genomen maatregelen effectief zijn, moeten worden opgeschaald, of kunnen worden afgebouwd. Risicostap 5 regelmatig uitvoeren is belangrijk om de effecten van integraal risicomanagement zichtbaar te maken en om te leren van het effectief omgaan met risico's en kansen.

Risicostap 6 betreft het overdragen van de relevante risico-informatie door een op de doelgroep afgestemde vorm van communiceren en rapporteren. Dit kan op allerlei manieren, waarbij het voor effectieve risicocommunicatie van belang is om rekening te houden met de kennis, ervaring en belangen van de doelgroep.

In **bijlage 4** zijn de zes risicostappen verder uitgewerkt, inclusief aandachtspunten voor de uitvoering in de dagelijkse praktijk. Deze aandachtspunten zijn niet verplicht en kunnen naar behoefte worden toegepast, afhankelijk van de context en de aard van de risico's. Daar waar wordt gesproken over risico's (met negatieve effecten op doelen) zijn soortgelijke benaderingen van toepassing op kansen (met positieve effecten op doelen).

3.5 Rollen en verantwoordelijkheden voor integraal risicomanagement

De nagestreefde zelfsturing door medewerkers betekent dat integraal risicomanagement voor een belangrijk deel door medewerkers wordt uitgevoerd. Hierbij is het belangrijk dat medewerkers van elkaar weten welke verantwoordelijkheden zij daarin hebben. Een rol is een werkopdracht aan een medewerker waarin verantwoordelijkheden, operationele taken en gemandateerde beslissingsbevoegdheden worden vastgelegd. In tabel 4 zijn voor de verschillende rollen de functionele verantwoordelijkheden voor integraal risicomanagement weergegeven. Deze worden nader uitgewerkt volgens het RASCI-model. Zie voorbeeld in bijlage 5.

Tabel 4: Rollen met verantwoordelijkheden voor integraal risicomanagement

Rol	Verantwoordelijkheden voor de uitvoering van integraal risicomanagement
Risico-eigenaar	<ul style="list-style-type: none"> • Voorbeeldfunctie en zichtbaar commitment voor risicomanagement. • Regelmatig het (laten) uitvoeren en vastleggen van de zes risicostappen. • Bevorderen dialoog over kansen en risico's. • Het bepalen van de risicobereidheid en beheersmaatregelen. • Als doelverantwoordelijke benodigde middelen beschikbaar en medewerkers in staat stellen om de zes risicostappen uit te voeren.
Concerncontroller	<ul style="list-style-type: none"> • Opzet en inrichting van de control functie, waaronder het aandachtsgebied integraal risicomanagement. • Ontwikkelen van het kader en instrumentarium (NARIS) voor integraal risicomanagement. • Coördinatie en afstemming tussen lijnmanagement en opgavemanagement, business control en concern control (de 'Three Lines Model').
Business controller	<ul style="list-style-type: none"> • Adviseren over de inrichting van de kwaliteitsborging & control van risicogestuurd werken en het waar nodig opstellen van prestatie indicatoren en -normen. • Adviseren over monitoring en beoordeling van het doorlopen van de zes risicostappen. • Zo nodig escaleren naar eigen domeinmanager en informeren concerncontroller.
Coördinator risicomanagement (BDV)	<ul style="list-style-type: none"> • Coördinatie en uitvoering risicomanagement op concernniveau. • Rapportage over weerstandsvermogen voor de begrotingscyclus. • Adviseren van medewerkers over toepassing van het Kader Integraal Risicomanagement en de Kernnota Weerstandsvermogen en Risicobeheersing. • Gebruikersondersteuning van applicaties, waaronder NARIS.
Risicobeheerder	<ul style="list-style-type: none"> • Zelf uitvoeren of laten uitvoeren van de zes risicostappen. • Aanleveren van de desbetreffende financiële restrisico's voor NARIS.
Medewerkers	<ul style="list-style-type: none"> • Uitvoeren van een of meerdere risicostappen op organisatie-, opgave-, programma- of projectniveau (afhankelijk van de doelverantwoordelijkheid). • Expliciteren van kansen en risico's. • Adviseren over de risicobereidheid in relatie tot de kansen en risico's binnen besluitvormingsprocessen. • Registreren, beschikbaar stellen en archiveren van risico-informatie.

Lijnmanagers en opgavemanagers zijn **risico-eigenaar**. Zij zijn immers integraal verantwoordelijk voor de beleidsrisico's en operationele risico's die bestaan binnen de werk- en bedrijfsprocessen binnen hun verantwoordelijkheidsgebied. In voorkomende situaties kunnen risico's zich ook voordoen binnen projecten of programma's waarvan de manager als opdrachtgever fungeert. De rol van risico-eigenaar

houdt in dat de manager verantwoordelijk is voor de cyclische toepassing van de zes risicostappen of drie risicovragen. Dit inclusief het identificeren van kansen.

De **concerncontroller** is verantwoordelijk voor de opzet en inrichting van het 'systeem van control' binnen de gehele organisatie, waarin integraal risicomanagement één van de aandachtgebieden is. De concerncontroller is verantwoordelijk voor de afstemming en coördinatie tussen de zogenaamde drie Lines Model: lijnmanagement en opgavemanagement (eerste lijn), businesscontrol (tweede lijn) en concern control (derde lijn). De concerncontroller is verantwoordelijk voor de kaders op het gebied van risicomanagement en is applicatie-eigenaar van de applicatie NARIS. De concerncontroller wordt aangesteld door GS teneinde de onafhankelijke positie te kunnen waarborgen.

Iedere domeinmanager of opgavemanager heeft één of meerdere medewerkers die belast is met de rol van **businesscontroller**. De businesscontrollers vallen hiërarchisch onder de verantwoordelijkheid van de concerncontroller. De businesscontroller is verantwoordelijk voor de inrichting van kwaliteitsborging & control binnen het verantwoordelijkheidsgebied van de domein- of opgavemanager. Het gaat dan om het monitoren en beoordelen of binnen de werkprocessen voldoende invulling wordt gegeven aan de zes risicostappen of drie risicovragen. In voorkomende situaties wordt geadviseerd en/of geëscaleerd.

De **coördinator risicomanagement** coördineert de uitvoering van het Kader Integraal Risicomanagement en de Kernnota Weerstandsvorming en Risicobeheersing op concernniveau. Hij geeft gebruikersondersteuning voor de applicatie NARIS.

Het doorlopen van de zes risicostappen en het vastleggen van restrisico's in NARIS kan worden opgedragen aan een medewerker met de rol van **risicobeheerder**, die daarin wordt ondersteund door de coördinator risicomanagement.

In de dagelijkse praktijk zullen de werkzaamheden voor integraal risicomanagement - het doorlopen van de zes risicostappen of drie risicovragen en het vastleggen daarvan - door **medewerkers** worden opgepakt. Integraal risicomanagement door risicogestuurd werken is immers onderdeel van het reguliere werk.

3.6 Ontwikkeling van risicogestuurd werken met risicoleiderschap

De provincie voert integraal risicomanagement uit door risicogestuurd werken: het uitvoeren van de zes risicostappen of drie risicovragen in de processen, activiteiten, diensten, opgaven en projecten. Risicogestuurd werken maakt de risicomanagementrichtlijnen van ISO 31000 toegankelijk voor toepassing in de praktijk van alledag.

Routinematig risicogestuurd werken in de provinciale organisatie vraagt om aandacht voor de menselijke factor: houding en gedrag van bestuurders, managers en medewerkers en de organisatiecultuur die daaruit ontstaat. Daarom vraagt risicogestuurd werken om risicoleiderschap, van zowel bestuurders en managers als van medewerkers.

Risicoleiderschap tonen is het doelgericht omgaan met onzekerheden, risico's en kansen door managers en medewerkers met behulp van de zes risicostappen of drie risicovragen. Door in te zetten op het

ontwikkelen van vaardigheden voor risicoleiderschap leren managers en medewerkers hoe zij zelf effectief om kunnen gaan met risico's in bestaande werkprocessen, opgaven, programma's en projecten. Ze leren ook hoe zij collega's, medewerkers, managers en bestuurders hierbij betrekken.

Voor het bestuur en het management is het van belang te weten hoe in situaties met tegenstellingen wordt omgegaan met de resulterende risico's en kansen. Ook is het van belang dat helder is welke mate van risicobereidheid de basis is voor besluitvorming over het omgaan met deze risico's en kansen, op het juiste moment en op het juiste sturingsniveau.

Een gedragsregel voor dergelijke situaties is dat de manager van het primaire proces of opgave mag besluiten om af te wijken van adviezen vanuit de bedrijfsvoering. De afweging van beleidskansen en financiële of juridische risico's moet echter wel transparant zijn en passen binnen het gegeven mandaat. Wanneer een voorstel of besluit van een lijnmanager of opgavemanager een precedentwerking kent die verder rekt dan de eigen casus is het noodzakelijk dat dit expliciet wordt meegewogen.

Het vertrouwen in de professionaliteit van medewerkers en managers is goed, maar herbergt altijd een risico van tunnelvisie en groepsdenken of *groupthink*. Om dit risico te beperken is voor ieder domein een business controller aangesteld. Businesscontrollers zijn bevoegd om te 'signaleren' en zo nodig te 'escaleren' om te borgen dat alle relevante (risico)informatie tijdig op het juiste besluitvormingsniveau wordt voorgelegd. Businesscontrollers staan hiermee samen met het management aan het front wat het tonen van risicoleiderschap betreft.

Vaardigheden voor risicoleiderschap

Binnen de Provincie Utrecht krijgen vijf kenmerken van risicogestuurd werken speciale aandacht, omdat deze kenmerken helpen met de toepassing van integraal risicomangement in de dagelijkse praktijk. Deze kenmerken voor risicogestuurd werken vormen samen met de bijbehorende criteria het evaluatiekader (eerder toegelicht in paragraaf 3.3).

Voor het toepassen van risicogestuurd werken helpen bijbehorende vaardigheden voor risicoleiderschap, elk met aandachtspunten. Deze vaardigheden en aandachtspunten zijn samengevat in tabel 5.

Tabel 5: Vaardigheden en aandachtspunten voor risicoleiderschap in de dagelijkse praktijk⁴

Vaardigheden	Aandachtspunten: een risicoleider ...
1. Een risicoleider maakt doelen leidend	<ol style="list-style-type: none"> 1. beschouwt doelen altijd in de volle breedte; 2. onderscheidt doelen van wensen; 3. formuleert doelen aantrekkelijk; 4. werkt met doelen die SMART én niet SMART zijn; 5. verbindt doelen vanuit verschillende organisatieniveaus, inclusief de bijbehorende risico's.
2. Een risicoleider laat variatie toe	<ol style="list-style-type: none"> 1. beseft dat effectief omgaan met risico's flexibiliteit en wendbaarheid vereist; 2. hanteert maatwerk voor omgaan met risico's;

⁴ Ontleend aan Iedereen risicoleider: Waarde realiseren én behouden in een onzekere wereld. (van Staveren, 2020, pag. 207 t/m 212).

	<ul style="list-style-type: none"> 3. gaat principe-gebaseerd om met risico's; 4. zoekt het optimum tussen standaardisatie en variatie; 5. houdt accreditaties en certificeringen beperkt en werkbaar.
3. Een risicoleider organiseert én neemt zelf risico-eigenaarschap	<ul style="list-style-type: none"> 1. stuurt op risico-eigenaarschap op basis van doelverantwoordelijkheid; 2. laat risicosturing opnemen in functieprofielen en functioneringsgesprekken; 3. laat risicosturing opnemen in opleidingstrajecten; 4. houdt zich aan risicoafspraken en wijkt ervan af als de situatie erom vraagt; 5. neemt zelf zichtbaar risicoverantwoordelijkheid voor zijn of haar eigen doelen.
4. Een risicoleider organiseert een functionele omvang voor effectieve risicosturing	<ul style="list-style-type: none"> 1. stemt de inspanning voor risicosturing af op de omvang van de organisatie; 2. integreert risicosturing in bestaande management- en werkprocessen; 3. bespreekt de relevante risico's en beheersmaatregelen in bestaande overleggen; 4. rapporteert de relevante risico's en beheersmaatregelen in bestaande rapportages; 5. beoordeelt regelmatig of de omvang van risicosturing kan worden beperkt.
5. Een risicoleider maakt scherpe keuzes	<ul style="list-style-type: none"> 1. heeft de visie en missie helder voor ogen; 2. hanteert duidelijke kaders vanuit principes en waarden; 3. maakt de risicobereidheid expliciet; 4. maakt bewuste én onderbouwde keuzes; 5. ontwikkelt de moed om te durven kiezen.

Vaardigheden voor risicoleiderschap kunnen iedereen in de organisatie helpen met het vervullen van de rollen (eerder weergegeven in tabel 4): domein-, lijn- en opgavemanagers in de rol van risico-eigenaar, de concerncontroller, de businesscontroller, de coördinator risicomangement (BDV), risicobeheerders en medewerkers. De ontwikkeling en toepassing van de vijf vaardigheden door managers en medewerkers helpt zo met de ontwikkeling van risicogestuurd werken in de provincie.

Bijlage 6 bevat een toelichting op de vaardigheden voor risicoleiderschap uit tabel 5.

Bijlage 1 Begrippenlijst integraal risicomanagement a t/m z

Bedrijfsvoeringsrisico	Risico met oorzaken in en/of gevolgen voor de bedrijfsvoering.
Beleidsrisico	Een strategisch risico dat ontstaat vanuit een beleidsdoelstelling. Een beleidsrisico kan worden veroorzaakt door een omgevingsrisico en de daaruit gemaakt strategische keuzes om al dan niet maatregelen te treffen op het verlagen van de waarschijnlijkheid van optreden en/of het verlagen van de impact.
Business controller	Rol met verantwoordelijkheden voor de uitvoering van integraal risicomanagement (zie tabel 4).
Coördinator risicomanagement	Rol met verantwoordelijkheden voor de uitvoering van integraal risicomanagement (zie tabel 4).
Concerncontroller	Rol met verantwoordelijkheden voor de uitvoering van integraal risicomanagement (zie tabel 4).
Doelgerichtheid	De mate van de impact van het provinciaal beleid, al dan niet in samenwerking met partners en stakeholders, gericht op het verbeteren van een maatschappelijke problematiek.
Doeltreffendheid	De mate waarin resultaten worden bereikt die toegevoegde maatschappelijke waarde hebben.
Doelmatigheid	De mate waarin producten en diensten door de provinciale organisatie op een kosten- en tijdefficiënte wijze tot stand komen.
Financieel risico	Risico met een financiële oorzaak en/of financiële gevolgen.
Grondexploitatie­risico	Risico met een oorzaak en/of gevolgen vanuit grondexploitatie.
Imago risico	Risico met gevolgen voor het imago van de provincie.
Impact	De mate waarin het handelen van de Provincie Utrecht een bijdrage (meerwaarde) levert aan de oplossing van een maatschappelijke problematiek.
Instrumenteel risicomanagement	Een vorm van risicomanagement waarbij de nadruk ligt op methoden en instrumenten, in plaats van op de rol van de mens in het omgaan met risico's.
Integraal risicomanagement	Een expliciete, realistische en gestructureerde aanpak voor het sturend omgaan met onzekerheden, risico's en kansen op een doelgerichte, doeltreffende en doelmatige wijze en op alle sturingsniveaus in de organisatie. Samengevat: integraal risicomanagement is het gezamenlijk sturend omgaan met risico's en kansen om daarmee doelen te realiseren.

ISO-31000	De richtlijnen voor risicomanagement van ISO 31000, versie 2018. De richtlijnen bestaan uit principes, kaders en processtappen die basis zijn voor dit Kader Integraal Risicomanagement 2020.
Juridisch risico	Risico met een juridische oorzaak en/of juridische gevolgen.
Kans (waarschijnlijkheid)	De waarschijnlijkheid van het optreden van een onzekere gebeurtenis, bijvoorbeeld een risico of een kans.
Kans (mogelijkheid)	Een positief effect van een onzekere gebeurtenis op een doel, de positieve keerzijde van een risico (dat een negatief effect van een onzekere gebeurtenis op een doel is).
Omgevingsrisico	Risico met oorzaken vanuit de omgeving. Veelal liggen die oorzaken buiten de invloedssfeer van de organisatie en het bestuur liggen. Een omgevingsrisico is een extern risico.
Operationele risico's	Risico's die bewust worden genomen om kosten van beheersing te beperken. Het is een onzekere uitkomst van een kosten-baten afweging. Operationele risico's worden ook vermijdbare risico's genoemd.
Reputatierisico	Risico met gevolgen voor de reputatie van de provincie.
Restrisico	Een risico waarvoor of geen beheersmaatregelen kunnen worden genomen, of waarbij één of meer beheersmaatregelen zijn genomen en de waarschijnlijkheid van optreden en/of gevolgen van het risico niet tot nihil konden worden beperkt.
Risico	Een risico is het effect (positief of negatief) van onzekerheden op het behalen van een doel van de provinciale organisatie. Bij positieve effecten van onzekerheden gaat het om kansen, onverwachte mogelijkheden. Negatieve effecten staan voor bedreigingen van het beoogde doel. De werkdefinitie is ondermeer gebaseerd op de risicodefinitie uit de ISO 31000 internationale richtlijn voor risicomanagement. Voor het kwantificeren van een risico of kans kan de waarschijnlijkheid van optreden (als percentage) worden vermenigvuldigd met het verwachte effect (bijvoorbeeld de extra kosten in euro).
Risico verbonden partijen	Een risico met een oorzaak en/of gevolgen vanuit verbonden partijen.
Risico-eigenaar	Rol met verantwoordelijkheden voor de uitvoering van integraal risicomanagement (zie tabel 4)

Risicoanalyse	Het uitvoeren van de risicostappen 2 en 3, als voorbereiding op risicostap 4.
Risicobehandeling	Zie risicostap 4.
Risicobeheerder	Rol met verantwoordelijkheden voor de uitvoering van integraal risicomanagement (zie tabel 4)
Risicobeheersing	Onderdeel van risicostap 4: de afweging tot het al dan niet nemen van maatregelen tot het scheppen van gelegenheden (kansen) en/of het beheersen van het optreden van risico's. Beheersingsstrategieën zijn vermijden, overdragen, reduceren van waarschijnlijkheden en/of gevolgen en accepteren van risico's en kansen.
Risicobereidheid	De hoeveelheid risico die de provinciale organisatie bereid is te accepteren voor het creëren van maatschappelijke waarde (risk appetite).
Risicogestuurd werken	Het uitvoeren van de zes risicostappen en drie vragen in alle bestaande processen, activiteiten, diensten, opgaven en projecten.
Risicoleiderschap	Risicoleiderschap tonen is het doelgericht omgaan met onzekerheden, risico's en kansen door formele leidinggevenden en medewerkers met behulp van de zes risicostappen of drie risicovragen.
Risicostappen	Zes algemeen toepasbare stappen voor de uitvoering van risicomanagement door risicogestuurd werken, risicostap 1 t/m 6, die kunnen worden afgeleid uit de gangbare methoden en richtlijnen voor risicomanagement, waaronder ISO 31000, versie 2018.
Risicostap 1	Risicostap 1 bestaat uit doel(en) bepalen.
Risicostap 2	Risicostap 2 bestaat uit risico's identificeren, vanuit de doelen van risicostap 1. Hierbij worden ook de oorzaken en gevolgen van risico's in kaart gebracht.
Risicostap 3	Risicostap 3 bestaat uit het classificeren van de kans van optreden en de gevolgen van de risico's uit stap 2. Op deze wijze kan een risico bijvoorbeeld als 'hoog' of 'laag' worden beoordeeld.
Risicostap 4	Risicostap 4 bestaat uit het omgaan met de risico's uit risicostappen 2 en 3. Dit betreft het maken van expliciete keuzes, op basis van de risicobereidheid, om al dan geen maatregelen te nemen om het risico te beperken (bij een negatief effect op doelen) of juist te vergroten (bij een positief effect op doelen).
Risicostap 5	Risicostap 5 bestaat uit het evalueren van de voorgaande risicostappen. Dit gaat in het bijzonder om risicostap 4, beoordelen of de eventueel genomen maatregelen effectief zijn, moeten worden opgeschaald, of kunnen worden afgebouwd.

Risicostap 6	Risicostap 6 bestaat uit het overdragen van de relevante risico-informatie door een op de doelgroep afgestemde vorm van communiceren en rapporteren.
Risicovragen	Drie vragen die in de dagelijkse praktijk kunnen worden gesteld en waarin de zes risicostappen zijn samengevat: (1) wat is het Doel en voor wie? (2) wat is daarbij Onzeker en voor wie? (3) wat daar al dan niet aan te Doen, met wie?
Significant restrisico	Een restrisico, waarbij in geval van optreden de financiële gevolgen naar verwachting meer dan 100.000 euro bedragen.
Sturingsniveau	Duiding van de gelaagdheid in de bestuurlijke en ambtelijke organisatie in termen van verantwoordelijkheden en beslissingsbevoegdheden. Er wordt onderscheid gemaakt naar Provinciale staten, Gedeputeerde Staten en de ambtelijke organisatie.
Waarschijnlijkheid	De kans dat een onzekere gebeurtenis optreedt.
Weerstandscapaciteit, benodigde	Het geheel van financiële middelen en mogelijkheden om niet-begrote, onvoorziene en (mogelijk) substantiële kosten op te vangen als gevolg van optredende restrisico's. Bedrag dat de behoefte aan een financiële buffer voor de gesommeerde restrisico's weergeeft, inclusief de waarschijnlijkheid van optreden.
Weerstandscapaciteit, beschikbare	Bedrag dat de aanwezige financiële buffer voor risico's weergeeft.
Weerstandsvermogen	De mate waarin de organisatie in staat is financieel nadelige gevolgen van risico's op te vangen zonder aantasting van bestaand beleid. De beschikbare weerstandscapaciteit afgezet tegen de benodigde weerstandscapaciteit.

Bijlage 2 Kenmerken voor succesvol risicomanagement

Integraal risicomanagement biedt sturing op onzekerheden, risico's en kansen en daarmee aan de realisatie van de ambities en doelen van de provincie. Succesvol integraal risicomanagement betekent bijvoorbeeld:

- Continu vooruitkijken, prioriteiten stellen en actief sturen op onzekerheden, risico's en kansen.
- Elk relevant risico en elke relevante kans koppelen aan het realiseren van een doel binnen van de provincie; risicoverantwoordelijkheid gaat zo hand in hand met doelverantwoordelijkheid.
- Bewust, verantwoord en navolgbare keuzes maken over het al dan niet beheersen van risico's en het benutten van kansen, door diegenen die verantwoordelijk zijn voor de bijbehorende doelen.
- Genomen beheersmaatregelen tijdig evalueren op effectiviteit en efficiëntie, en daarvan leren.
- Het beperken van verrassingen: voor iedereen in de organisatie is het helder welke voorziene risico's kunnen optreden, vanuit de doelen die op het desbetreffende organisatieniveau worden nagestreefd.
- Bij desondanks optredende onvoorziene risico's snel en adequaat handelen, met behulp van professionaliteit, vakmanschap, flexibiliteit, creativiteit en veerkracht.
- Een helder, begrijpelijk en transparant risicomanagementproces.
- Een heldere vertaling van significante restrisico's naar het weerstandsvermogen: bedoeld voor de beheersing van de financiële gevolgen van restrisico's die niet anderszijds kunnen worden beheerst.

Samengevat is integraal risicomanagement het gezamenlijk sturend omgaan met onzekerheden, risico's en kansen om daarmee doelen te realiseren. Voor succesvol integraal risicomanagement zijn verschillende kenmerken van belang: een balans tussen 'harde' en 'zachte' aspecten, flexibel maatwerk, heldere verantwoordelijkheden voor risico-eigenaarschap en het integreren van integraal risicomanagement in de dagelijkse activiteiten via risicogestuurd werken en risicoleiderschap. Deze kenmerken worden hieronder toegelicht.

Balans tussen 'hard' en 'zacht'

Bij effectief risicomanagement gaat het om het vinden van een goede balans tussen de 'harde' en 'zachte' aspecten van risicomanagement.

Harde aspecten van risicomanagement zijn structuren, systemen en kwantitatieve risicoanalyses om het weerstandsvermogen te kunnen bepalen. Bij de 'zachte' aspecten van risicomanagement moet gedacht worden aan houding en gedrag, perceptie en de wijze van al dan niet open communiceren over onzekerheden, risico's en kansen.

De ervaring leert dat vaak teveel aandacht uitgaat naar de harde aspecten, ten koste van de voor effectief risicomanagement doorslaggevende zachte aspecten. Dit komt bijvoorbeeld omdat structuren en systemen tastbaar zijn en daarmee praktisch te organiseren.

Het succes van risicomanagement wordt echter bepaald door de zachte, menselijke aspecten, die in de praktijk veel lastiger zijn te realiseren: houding, gedrag en organisatiecultuur. Om effectief risicogestuurd te werken moeten in de praktijk de zachte aspecten dan ook zwaarder wegen dan de harde aspecten van risicomanagement. Het verder professionaliseren van integraal risicomanagement is daarom vooral een veranderopgave, gericht op gedrag van de betrokkenen en daarmee op vrijwel iedereen in de organisatie.

Geen one-size-fits-all aanpak, wel maatwerk

Wat nodig is voor het toepassen van integraal risicomanagement is sterk afhankelijk van de context waarin het risicomanagement plaatsvindt. Dus per domein, per opgave, per programma, per project en per team kunnen en zullen de voorwaarden voor effectief risicomanagement verschillen. Wel zijn er algemeen geldende principes, risicostappen en risicovragen, die gezamenlijk het kader, de ruggengraat voor integraal risicomanagement vormen.

Helderheid over risico-eigenaarschap

Risico-eigenaarschap vormt de basis voor het routinematig uitvoeren van integraal risicomanagement in alle organisatieonderdelen. Uitgangspunt is dat degene die verantwoordelijk is voor een doel, in de meest brede betekenis van het woord, ook verantwoordelijk is voor het effectief omgaan met de risico's en kansen die invloed kunnen hebben op het doel. Heldere doelen zijn hiermee het startpunt voor risico-eigenaarschap.

Integreren van risicomanagement: risicogestuurd werken

Integraal risicomanagement werkt optimaal wanneer het een vanzelfsprekend onderdeel is van bestaande werkwijzen. Voorbeelden zijn bestaande werk- en managementprocessen als beleidsontwikkeling en beleidsuitvoering, operationeel management, kwaliteitsmanagement, procesmanagement en de planning en control cyclus.

In deze terug-naar-de-essentie aanpak worden algemene risicomanagementstappen ingebed in de bestaande werk- en managementprocessen in de organisatie. Bestuurders, leidinggevenden en medewerkers gaan risicomanagement hierdoor niet zozeer zien als een beladen tool die vooral tijd en geld kost, maar juist als een geïntegreerde 'way of thinking' die bijdraagt aan het realiseren van ambitieuze doelen, zonder dat het nodeloos ingewikkeld wordt gemaakt.

Risicogestuurd werken is het uitvoeren van integraal risicomanagement in bestaande processen, activiteiten, diensten, opgaven en projecten. Routinematig risicogestuurd werken door vrijwel iedereen in de organisatie betekent vooral aandacht geven aan de menselijke factor en de organisatiecultuur. Risicogestuurd werken was al opgenomen in het beleids- en uitvoeringskader voor integraal risicomanagement van de provincie uit 2016.

Bijlage 3 Toelichting evaluatiekader integraal risicomanagement

Hieronder volgt een beknopte toelichting op de vijf kenmerken van risicogestuurd werken die gezamenlijk het evaluatiekader voor integraal risicomanagement vormen.

Kenmerk 1: doelen leidend

Doelen, van welke aard en omvang ook, zijn leidend voor de toepassing van risicostappen. Dit volgt uit de risicodefinitie – risico is het effect van onzekerheid op doelen – maakt integraal risicomanagement doelgericht, doeltreffend en doelmatig, zoals beschreven in paragraaf 2.3.

Dit betekent dat in alle organisatieonderdelen heldere, scherp beschreven doelen het uitgangspunt zijn voor risicomanagement. Op basis van deze doelen worden alle zes risicostappen uit paragraaf 2.7 cyclisch en navolgbaar uitgevoerd in de bestaande activiteiten, diensten, processen, opgaven en projecten. Dit volgt bijvoorbeeld uit notulen, rapportages en gespreksverslagen.

Kenmerk 2: principes en flexibel maatwerk

Integraal risicomanagement is gebaseerd op ISO 31000 principes voor risicomanagement, zoals beschreven in paragraaf 2.5. Vanuit de principes is flexibel maatwerk mogelijk voor de toepassing van integraal risicomanagement, met een balans tussen standaardisatie en variatie. Dit betekent een of meerdere risicostappen standaardiseren waar het kan en tevens variatie toelaten waar het moet, om risicomanagement effectief en kosten-efficiënt te kunnen uitvoeren.

Kenmerk 3: risico-eigenaarschap en rollen

Risico-eigenaarschap volgt uit doelverantwoordelijkheid van het management, is navolgbaar in rollen en is merkbaar in gedrag van management en medewerkers. Dit betekent dat voor elke rol de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van integraal risicomanagement helder is. Vanuit hun rol nemen personen merkbaar verantwoordelijkheid voor integraal risicomanagement in hun dagelijkse activiteiten.

Het lijnmanagement en opgavemanagement van de ambtelijke organisatie vervult de rol van risico-eigenaar. Dat wil zeggen dat het lijnmanagement de verantwoordelijkheid heeft om kansen en risico's in beeld te (laten) brengen en beide onderdeel laten zijn van de besluitvormingsprocessen. De algemeen-directeur is hiervoor eindverantwoordelijk. Afhankelijk van de aard van het vraagstuk en de interne taak- en verantwoordelijkheidsverdeling tussen lijnmanagers ligt het risico-eigenaarschap bij domein-, opgave- of teammanagers.

Eigenaarschap en opdrachtgeverschap liggen in elkaars verlengde. Binnen politiek-bestuurlijk bepaalde opgaven wordt het ambtelijk opdrachtgeverschap bij de lijnmanagers en opgavemanagers gelegd. De lijnmanagers geven opdrachten aan medewerkers die de rol van ambtelijk opdrachtnemer vervullen.

Dit vraagt een verandering van vrijblijvend opdrachtnemerschap naar professioneel opdrachtgeverschap. Vrijblijvend opdrachtgeverschap laat zich karakteriseren als een verplicht nummer dat aan het begin van elk proces snel wordt afgewikkeld, zonder er verder al te veel woorden aan vuil te maken. Professioneel opdrachtgeverschap bevordert het risicogestuurd werken, waaronder het denken in kansen en het expliciet bespreken van risico's.

De nagestreefde zelfsturing door medewerkers betekent dat integraal risicomanagement voor een belangrijk deel door de medewerkers wordt uitgevoerd. Het is belangrijk dat medewerkers van elkaar weten welke verantwoordelijkheden zij daarin hebben. Daarvoor wordt gebruik gemaakt van het begrip rollen. Een rol is een werkopdracht aan een medewerker waarin functionele verantwoordelijkheden, operationele taken en gemandateerde beslissingsbevoegdheden worden vastgelegd. Er zijn verschillende rollen voor integraal risicomanagement gedefinieerd. In tabel 4 zijn voor de verschillende rollen de functionele verantwoordelijkheden voor integraal risicomanagement weergegeven.

Kenmerk 4: functionele omvang

Met de functionele omvang van integraal risicomanagement wordt bedoeld dat de manier en mate van detail van het doorlopen van de zes risicostappen past bij de aard van de activiteiten en bijbehorende risico's. Daarbij is de uitvoering van de zes stappen een integraal onderdeel de bestaande activiteiten. Integraal risicomanagement is dus niet 'iets extra's' dat 'van buiten' wordt opgelegd. De zes risicostappen worden binnen bestaande werkwijzen, procedures, activiteiten uitgevoerd. Onzekerheden, risico's én kansen met effecten op doelen worden expliciet besproken in reguliere overleggen.

Kenmerk 5: risicobereidheid

Vanuit leidende doelen (kenmerk 1) en het risico-eigenaarschap met de bijbehorende rollen (kenmerk 3) worden vanuit de risicobereidheid expliciete keuzes gemaakt voor de wijze van risicobeheersing. Expliciete risicobereidheid betekent dat in de genomen besluiten door de verantwoordelijke beslissers helder is gemaakt welke risicogevolgen wel, deels of niet acceptabel zijn en waarom daarvoor gekozen is. Gemaakte keuzes voor risicobeheersing zijn onderbouwd en de uitvoering ervan is navolgbaar.

Daarbij geven PS aan GS eens in de vier jaar opdracht om het kader voor integraal risicomanagement te laten evalueren en waar nodig aan te passen. Dit onderhavige, nieuwe kader is het resultaat van een dergelijke, periodieke evaluatie.

Bijlage 4 Uitwerking van de zes risicostappen

Hieronder volgt een uitwerking van de zes algemeen toepasbare risicostappen uit tabel 3. Deze uitwerking is bedoeld als toelichting en verdieping. Het toepassen van de genoemde aandachtspunten is niet verplicht. Afhankelijk van de context en de aard van de risico's en kansen kan het toepassen van aandachtspunten helpen bij het effectief en kosten-efficiënt sturen op risico's en kansen.

Risicostap 1: doelen bepalen

Er wordt gestart met het bepalen van de context waarin de doelen spelen. Bij de vaststelling van de context bepalen opdrachtgever en opdrachtnemer de reikwijdte van het risicogebied. Dit bepaalt op welke wijze de risicostappen worden uitgevoerd en welke hulpmiddelen eventueel worden ingezet.

Zoals toegelicht in paragraaf 2.3 werkt de provincie doelgericht, doeltreffend en doelmatig. Met doelen worden allerlei soorten doelen bedoeld, in de meest brede betekenis van het woord. Voorbeelden zijn beleidsdoelen, doelen van opgaven, projecten en teams en kwaliteits- en duurzaamheidseisen. De doelen zijn afhankelijk van op welk niveau in de organisatie en door wie de risicoprocesstappen worden uitgevoerd. Vanuit de risicodefinitie – risico is het effect van onzekerheid op doelen – zijn doelen altijd het startpunt voor risicostap 2: risico-identificatie.

Aandachtspunten voor risicostap 1

- (1) Beschrijf de doelen zo SMART mogelijk: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden.
- (2) Maak onderscheid tussen doelen en wensen: voor het realiseren van doelen worden keuzes gemaakt en worden de benodigde capaciteit en middelen vrijgemaakt. Wensen zijn vrijblijvend, doelen zijn dat niet.

Risicostap 2: risico's identificeren

Risicostap 2 bestaat uit het identificeren risico's, vanuit de doelen van risicostap 1. Hierbij worden ook de oorzaken en gevolgen van risico's in kaart gebracht.

Het identificeren van risico's begint met het verzamelen van beschikbare informatie die relevant is voor het realiseren van de doelen uit de voorgaande stap. Dit is in de praktijk een combinatie van harde feitelijke informatie en zachtere, subjectieve informatie. Voorbeelden van zachtere informatie zijn opinies van experts, ervaringen van gepensioneerde medewerkers of tevredenheidsonderzoeken onder burgers. Ontbrekende informatie, of informatie van dubieuze kwaliteit, geeft inzicht in onzekerheid.

Vanuit de doelen en op basis van de beschikbare informatie, de ontbrekende informatie en de twijfelachtige informatie worden in deze stap de voorziene risico's in kaart gebracht die effect hebben op de doelen. Door hierbij diverse partijen en verschillende deskundigen te betrekken worden zoveel mogelijk uiteenlopende risico's zichtbaar, inclusief de onderliggende onzekerheden.

Er kan een onderscheid gemaakt worden in drie soorten risico's:

1. Omgevingsrisico's: onzekere effecten van externe factoren op doelen.
2. Beleidsrisico's: onzekere effecten van beleidskeuzes op doelen.
3. Operationele risico's: onzekere effecten van de uitvoering van beleid op doelen.

Bij beleidsrisico's staat de doeltreffendheid centraal. Beleidsrisico's (*strategic risks*) komen voort uit beleidsmatige keuzes en hebben vaak een oorzaak die buiten de organisatie ligt. Bij operationele risico's gaat het vooral om de doelmatigheid. Operationele risico's zijn veelal vermijdbare risico's (*preventable risks*). Dit zijn risico's die bewust worden genomen om de kosten van beheersing te beperken. De tweedeling tussen beide soorten risico's is overigens in de praktijk niet altijd zo scherp.

Doelen zijn altijd het uitgangspunt voor de risico-inventarisatie die hiermee doelgericht is. Operationele risico's kunnen worden afgeleid van beleidsrisico's, net als operationele doelen worden afgeleid van de beleidsdoelen. Hieruit ontstaat een hiërarchie van risico's en sub-risico's, waarbij de afhankelijkheden tussen risico's zichtbaar worden (parallel aan de afhankelijkheden tussen bijvoorbeeld beleidsdoelen en operationele doelen).

Oorzaken van de risico's kunnen worden ingedeeld in bijvoorbeeld de van oorsprong Engelstalige HOT-RIP factoren. Hierbij staat H voor human of menselijke oorzaak, O voor organisatie-oorzaak en T voor technische oorzaak. De RIP factoren kunnen de impact van opgetreden risico's vergroten, waarbij R staat voor (gebrek aan of tegenstrijdige) regelgeving, I voor de dominante cultuur in de desbetreffende sector (*industry*) en P voor de aspecten politiek, pers en publiek.

Effecten of gevolgen van de risico's kunnen worden ingedeeld volgens de *big six* risico-effecten van (1) veiligheid, (2) kwaliteit, (3) tijd, (4) geld en (5) reputatie en (6) duurzaamheid. De effecten zijn hier vermeld in willekeurige volgorde.

Bij het inventariseren van de risico's met oorzaken en effecten wordt expliciet gemaakt of ze zijn bepaald aan de hand van aannames, feiten of interpretaties van feiten.

Aandachtspunten voor risicostap 2

- (1) Beschrijf elk risico scherp en eenduidig als een onzekere gebeurtenis of situatie (dus geen bestaand probleem) met oorzaken, een (geschatte) kans van optreden en effecten op het betreffende doel.
- (2) Geef zo mogelijk aan of het risico is geïdentificeerd op basis van aannames, feitelijke informatie, of interpretaties van feitelijke informatie.
- (3) Geef zo mogelijk aan op welke informatiebron(nen) de risico identificatie is gebaseerd en wat de betrouwbaarheid en volledigheid is van die bronnen.
- (4) Geef zo mogelijk aan of de onzekerheid al dan niet is te verkleinen met aanvullende informatie, en zo ja met welke aanvullende informatie.

Risicostap 3: risico's classificeren

Risicostap 3 bestaat uit het classificeren van de kans of waarschijnlijkheid van optreden en de gevolgen van de risico's uit stap 2. Op deze wijze kan een risico bijvoorbeeld als 'hoog' of 'laag' worden geclassificeerd.

De kans van optreden van een risico wordt berekend of ingeschat, evenals de effecten op bijvoorbeeld veiligheid, hinder, tijd, geld, en reputatie van de betrokken partijen. Voor dit classificeren zijn allerlei methoden in omloop. Het meest gebruikt zijn scores voor intervallen van kansen en gevolgen, veelal met scores van 1 tot en met 4, voor vier intervallen (een even aantal om te vermijden dat het 'veilige midden' wordt gekozen).

Risicopercepties spelen een hoofdrol bij het classificeren van risico's. Daarom is het noodzakelijk om verschillen in risicoperceptie zichtbaar te maken en te bespreken. Op basis daarvan wordt de uiteindelijke risicoclassificatie gezamenlijk bepaald. Dit wordt een tijdrovend proces als het over tientallen of honderden risico's gaat. Daarom is het zo belangrijk om de doelgerichte aanpak te hanteren en alleen die risico's te beschouwen die een directe relatie met de doelen hebben.

Met behulp van bijvoorbeeld strategische omgevingsanalyses worden kansen en gevolgen van risico's geïdentificeerd. De effecten van objectieve feiten en subjectieve aannames en interpretaties op de classificaties van risico's moet hierbij worden onderkend. Dit onderstreept het belang van het voeren van open gesprekken op alle niveaus (bestuurder, manager en medewerker) over de mate waarin risico's al dan niet acceptabel zijn (risicobereidheid, die verder wordt toegelicht bij risicostap 4).

Risico's kunnen worden ondergebracht in categorieën, bijvoorbeeld op basis van de hoofdoorzaak of belangrijkste gevolgen van het risico. Voorbeelden zijn politiek/bestuurlijke risico's, technische risico's en financiële risico's.

Aandachtspunten voor risicostap 3

- (1) Geef aan of de kans-classificatie is gebaseerd op (statistische) berekeningen of inschattingen vanuit expertise. Onderscheid daarbij zo mogelijk aannames, feitelijke informatie en interpretaties van feitelijke informatie.
- (2) Geef aan of de gevolg-classificatie is gebaseerd op (statistische) berekeningen of inschattingen vanuit expertise. Onderscheid daarbij zo mogelijk aannames, feitelijke informatie en interpretaties van feitelijke informatie.
- (3) Geef zo mogelijk aan op welke informatiebronnen de classificatie van kans en/of effect is gebaseerd en wat de betrouwbaarheid daarvan is.
- (4) Houd rekening met systematische vertekeningen van risicopercepties (bias) van kans- en gevolg-classificaties:
 - (a) beschikbaarheidsbias: kansen en/of effecten worden hoger ingeschat door recent optreden van soortgelijke risico's.
 - (b) optimisme-bias: kansen en/of effecten worden lager ingeschat vanuit optimisme of opportunisme.
 - (c) bevestigingsbias: kansen en risico's worden louter ingeschat vanuit de bevestiging van bestaande overtuigingen.

Risicostap 4: omgaan met risico's

Risicostap 4 betreft het omgaan met de risico's uit risicostappen 2 en 3. Dit betreft het maken van expliciete keuzes, op basis van de aanwezige risicobereidheid, om al dan geen maatregelen te nemen om het risico te beperken (bij een negatief effect op doelen) of de kans juist te vergroten (bij een positief effect op doelen).

Omgaan met risico's gaat over maatregelen om de kans van optreden van een risico te verkleinen of weg te nemen, of om de gevolgen te beperken of te compenseren. Dit laatste is bijvoorbeeld verzekeren of het benutten van het weerstandsvermogen. Ook kan een risico geheel of gedeeltelijk contractueel worden overgedragen aan een andere partij, die daarmee de gevolgen draagt, mocht het risico optreden. Die partij dient de gevolgen dan wel te kunnen dragen, anders draagt de provincie alsnog de gevolgen als het risico optreedt.

Om te beoordelen welke mate van risicobeheersing optimaal is worden eerst de oorzaken en gevolgen van de risico's geanalyseerd (risicostap 3). De risicopercepties en daaruit volgende risicobereidheid van de beslissers in de organisatie bepalen in de regel of er maatregelen worden genomen, en hoe ver die reiken. De kosten van die maatregelen hebben dus een directe relatie met de algemeen heersende of dominante risicohouding. Het helpt hierbij als die risicohouding bespreekbaar is.

Voor het effectief en kosten-efficiënt omgaan met risico's is het onderscheiden van beleidsrisico's en operationele risico's wezenlijk, omdat hieraan binnen de provincie verschillende besluitvormingscriteria ten grondslag liggen. Bij beleidsrisico gaat het om de bestuurlijke vraag of wij de kansen willen benutten, met het risico dat de praktijk zich straks anders manifesteert. Bij operationele risico's gaat het om een afweging welke risico's de provincie bereid is te nemen voor eigen kosten.

Bij beleidsrisico's gaat het om de afweging welke kosten van beheersmaatregelen de provincie wil accepteren om de kans van optreden of het effect bij optreden te beperken. Het opzoeken van risico's wordt gezien als een kans om beleidsdoelen te bereiken. Risicomanagement richt zich dan op de vraag op welke wijze de beleidsrisico's als een politiek-bestuurlijk vraagstuk wordt gepresenteerd en hoe dit uitwerkt naar de verschillende deelnemende samenwerkingspartijen. De risicobereidheid met betrekking tot beleidsrisico's moet (meer) onderdeel worden van de besluitvorming en daarmee object van politiek-bestuurlijke afwegingen.

Bij operationele risico's gaat het om risico's die op zich door de ambtelijke organisatie zelf te beheersen zijn. Daaraan zijn echter kosten verbonden, bijvoorbeeld extra controle/mensen, verzekeringskosten, overdragen aan derden. Risicomanagement richt zich hierbij op een verantwoorde kosten-batenafweging van de te nemen beheersingsmaatregelen. De voorkeursvolgorde voor het beheersen van operationele risico's is vermijden, overdragen, minimaliseren en accepteren. Aan al deze handelingsopties kunnen kosten verbonden zijn. Daarmee kunnen verschillende scenario's ontstaan, waarbij op basis van een kosten-batenanalyse de meest doelmatige oplossing in beeld komt. Het besluit om bepaalde maatregelen wel of niet te nemen geeft de risicobereidheid aan. Daarbij is het financiële aspect niet het enige wegingscriterium. Ook politieke, bestuurlijke en juridische overwegingen kunnen een rol spelen.

Bekende aanduidingen voor beheersmaatregelen zijn preventief, om de kans van optreden te verkleinen en correctief, om de gevolgen te beperken als het risico zich voordoet. Na het nemen van preventieve en/of correctieve beheersmaatregelen blijft in veel gevallen toch een (beperkt) risico over. Hoewel de kans van optreden en gevolgen zijn verlaagd kan het risico nog altijd optreden. Veel risico's zijn immers niet tot nul te reduceren. Alleen is de waarschijnlijkheid van optreden lager en zijn de gevolgen bij optreden minder ernstig.

Het risico dat overblijft (resteert) na het nemen van beheersmaatregelen wordt het restrisico genoemd. Een andere term die wel wordt gebruikt is het 'netto risico' (waarbij de bruto versie het risico voorafgaande aan de beheersmaatregelen is). De acceptatie van het restrisico of netto risico wordt ook weer bepaald door de risicopercepties en daarmee risicobereidheid van de betrokkenen.

Op basis van een ex-ante beschouwing, dat wil zeggen een analyse voordat het risico is opgetreden, kunnen de mogelijke financiële gevolgen van beleids- of operationele restrisico's worden gekwantificeerd ten behoeve van het weerstandsvermogen. De te volgen werkwijze is aangegeven in de Kernnota Weerstandsvermogen en Risicobeheersing.

Aandachtspunten voor risicostap 4

- (1) Geef aan of het nemen van maatregelen kan/moet worden uitgesteld, omdat het zinvol is om op basis van nader onderzoek het risico nauwkeuriger te classificeren. Dit kan van invloed zijn op al dan niet te nemen maatregelen. Specificeer in dat geval het nadere onderzoek risicogestuurd: welke scope, welke metingen, aantallen metingen, vereiste nauwkeurigheid en planning van uitvoering zijn vanuit het betreffende risico nodig?
- (2) Maak onderscheid tussen preventieve maatregelen, die vanuit de oorzaken de kans van optreden van een risico verkleinen of wellicht helemaal kunnen wegnemen, en correctieve maatregelen, om de gevolgen van optredende risico's te beperken of te elimineren.
- (3) Beschrijf de geselecteerde maatregelen zo SMART mogelijk: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden.
- (4) Geef aan of de beoogde werking van de maatregelen is gebaseerd op aannames, feitelijke informatie, of interpretaties van feitelijke informatie.
- (5) Beschrijf en kwalificeer het rest-risico na het uitvoeren van de maatregelen. Doe dit voor de kans of waarschijnlijkheid van optreden en de gevolgen bij optreden van elk risico. Benut hiervoor de classificatie van risicostap 3.

Risicostap 5: maatregelen evalueren

Risicostap 5 bestaat uit het evalueren van de voorgaande risicostappen. Met deze stap wordt expliciet en periodiek de effectiviteit van de identificatie, classificatie en genomen maatregelen voor beoogde beheersing van de risico's nagegaan. In het bijzonder is een evaluatie van risicostap 4 van belang, om te beoordelen of de eventueel genomen maatregelen effectief zijn, moeten worden opgeschaald, of kunnen worden afgebouwd. Dit kan op basis van nieuwe, feitelijke informatie of op basis van gewijzigde risicopercepties.

Een voorbeeld van een evaluatiemethode is de Total Cost of Risk (TCoR)-benadering. Hierbij wordt periodiek (globaal) bepaald welke kosten zijn gemaakt voor het uitvoeren van de risicostappen, de genomen beheersmaatregelen en de de-escalatie en afwikkeling van desondanks opgetreden risico's. Ook de kosten van onvoorzien opgetreden risico's, die niet in het risicodossier stonden, worden meegenomen.

De TCoR-benadering vereist wel een zekere mate van volwassenheid in omgaan met risico's, omdat transparant wordt met welke orde van grootte risicokosten zijn gemaakt. In de praktijk blijkt niet iedereen in elke situatie daar zonder meer toe bereid of in staat. Dit als gevolg van angst voor een dergelijke transparantie en vanwege de consequenties die dat voor betrokkenen kan hebben. Een door iedereen in de organisatie erkende sociaal veilige omgeving is daarom een eerste vereiste.

Monitoring van indicatoren van risico's is eveneens een bewezen methode om de effectiviteit van beheersmaatregelen te evalueren. Tevens zijn er diverse zogenoemde risicomangement volwassenheidsmodellen in omloop. Door middel van vragenlijsten kan daarmee een indruk worden verkregen van de groei in risicovolwassenheid binnen een organisatie. Overigens blijkt uit onderzoek dat de oorzaak-gevolg relatie tussen een hogere risicovolwassenheid en effectiever risicomangement lastig is te leggen.

Tot slot is het waardevol om periodiek bij te houden welke van de voorziene risico's daadwerkelijk zijn opgetreden, met welke effecten, en welke onvoorziene risico's zijn opgetreden. Het belangrijkste effect van het evalueren is dan ook het leren van het effectief en kosten-efficiënt omgaan met risico's. Risicostap 5 draagt zo bij het aan ontwikkelen van een lerende organisatie.

Aandachtspunten voor risicostap 5

- (1) Maak voor de evaluatie onderscheid tussen preventieve maatregelen, die de kans van optreden van een risico verkleinen of wellicht helemaal kunnen wegnemen, en correctieve maatregelen, om de gevolgen van optredende risico's te beperken of te elimineren.
- (2) Maak een inschatting of de beoogde werking van de maatregelen is gebaseerd op aannames, feitelijke informatie, of interpretaties van feitelijke informatie.
- (3) Beoordeel de werking van de genomen maatregelen periodiek, bijvoorbeeld per kwartaal.

Risicostap 6: communiceren en rapporteren

Risicostap 6 bestaat uit het communiceren en rapporteren van de relevante risico-informatie naar betrokkenen, verantwoordelijken of geïnteresseerden. Het is van belang dat de risico-informatie is afgestemd op de risico-informatiebehoefte en -kennis van de betreffende persoon of doelgroep. Dit betekent dat rekening wordt gehouden met het kennisniveau en (verschillen in) risicopercepties en risicobereidheid. Onzekerheden door aannames, gebrek aan feiten en interpretaties worden expliciet aangegeven.

Risico's en kansen worden zoveel mogelijk expliciet gerapporteerd in al bestaande rapportages, bijvoorbeeld als onderdeel van de planning en control cyclus of in voortgangsrapportages van opgaven en projecten. Relevante restrisico's met financiële gevolgen die in aanmerking komen voor de bepaling van het weerstandsvermogen worden opgenomen in NARIS.

Specifiek voor opgaven en projecten is het van belang dat alle relevante risico-informatie inzichtelijk blijft en wordt benut in de volgende fasen van de opgaven en projecten. Dit is in het bijzonder als deze volgende fase door een andere partij wordt uitgevoerd en er een contractueel overdrachtsmoment is. De cruciale vraag is dan wie contractueel verantwoordelijk wordt voor welk risico.

Dit geldt ook voor alle inkoopprocessen in de organisatie waarmee onzekerheden zijn gemoeid. De overdracht kan in de vorm van een risicodossier met een toelichting, waarbij het zaak is om dat zo beknopt mogelijk te houden en de risico's eenduidig en scherp te formuleren. In de volgende periode of projectfase is dit risicodossier het startpunt voor risicoprocesstap 1, het checken of de doelen en de bijbehorende risico's nog actueel en realistisch zijn.

Aandachtspunten voor risicostap 6

- (1) Stem de te rapporteren risico-informatie uit de risicostappen 1 t/m 5 af op de risico-informatiebehoefte en -kennis van de betreffende personen of doelgroepen.
- (2) Houdt daarbij rekening met (verschillen in) risicopercepties en risicobereidheid.
- (3) Maak in de te leveren risico-informatie onderscheid tussen informatie die gebaseerd is op aannames, feitelijke informatie, of interpretaties van feitelijke informatie.
- (4) Baseer de te communiceren en rapporteren risico-informatie op de informatie uit de voorgaande risicostappen 1 t/m 5, zodat de informatie navolgbaar is.

Bijlage 5 Voorbeeld RASCI-model rollen integraal risicomanagement

Legenda:	RASCI	
Product	R = Responsible, verantwoordelijk voor de uitvoering	Uitvoerend
Taak	A = Accountable, eindverantwoordelijk	Beslist
	S = Support, ondersteuning	Ondersteunt
	C = Consulted, raadplegen/adviseren	Geraadpleegd
	I = Informed, op de hoogte houden en kan bepaalde taken ontvangen zoals schrijven of meelezen	Geinformeerd

Product/Taak	Processen risicomanagement	Medewerkers domeinen	Teamleiders en opgavemanagers (risico-eigenaren)	Domeinmanager / opgavemanager (risico-eigenaren)	Domeinmanager BDV	Financial controller	Risico-beheerders domeinen	Coördinator Risicomanagement BDV	Business controller	Risico-medewerker CCO	(Adjunct)Coördinator controller	Algemeen directeur
Kader integraal risicomanagement	de kaderstellende en instrumenterende rol voor integraal risicomanagement							C		S	R	A
Kernnota weerstandsvermogen en risicobeheersing	de kaderstellende en instrumenterende rol voor het opnemen van financiële risico's in het weerstandsvermogen				R			S		C		A
Integraal risicomanagement	expliciete, realistische aanpak voor het sturend omgaan met onzekerheden, risico's en kansen in zes risicostappen op alle sturingsniveau om daarmee doelen te realiseren.	S	R	A			S	S	S	I	I	
Risicostap 1: doelen bepalen	Beschrijf de doelen zo SMART mogelijk: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden.	R	A				S	I	S			
Risicostap 2: risico's identificeren	Beschrijf elk risico scherp en eenduidig als een onzekere gebeurtenis of situatie (dus geen bestaand probleem) met oorzaken, een (geschatte) kans van optreden en effecten op het betreffende doel.	R	A				S	I	S			
Risicostap 3: risico's classificeren	het classificeren van de kans of waarschijnlijkheid van optreden en de gevolgen van de risico's uit stap 2.	R	A				S	I	S			
Risicostap 4: omgaan met risico's	het omgaan met de risico's uit risicostappen 2 en 3. Dit betreft het maken van expliciete keuzes, op basis van de aanwezige risicobereidheid, om al dan geen maatregelen te nemen om het risico te beperken (bij een negatief effect op doelen) of de kans juist te vergroten (bij een positief effect op doelen).	R	A				S	I	S			

Bijlage 6 Toelichting op vaardigheden voor risicoleiderschap

Hieronder volgt een toelichting op de vaardigheden voor risicoleiderschap uit tabel 5. Het ontwikkelen van deze vaardigheden door management en medewerkers binnen de provincie helpt met de toepassing van risicogestuurd werken.⁵

Vaardigheid 1: een risicoleider maakt doelen leidend

Het eerste kenmerk waarmee risicogestuurd werken zich onderscheidt van het gangbare risicomangement, is het leidend laten zijn van doelen. Doelen leidend laten zijn komt in plaats van het centraal stellen van de risicomangementmethoden, wat een typisch kenmerk is van instrumenteel risicomangement. Bij risicosturing zijn methoden altijd ondergeschikt aan doelen. Uit de gangbare risicomethoden volgt namelijk dat die methoden zijn terug te voeren naar zes algemene stappen voor risicomangement: de zes risicostappen.

De eerste vaardigheid die hierbij hoort, is dat de risicoleider doelen leidend kan maken. Vijf aandachtspunten voor doelen in relatie tot risico's blijken aanzienlijk te helpen om doelgericht, doeltreffend en doelmatig met risico's en kansen te kunnen omgaan. Dit start met het breed zien van het begrip 'doelen'. Dat wil zeggen: beschouw ook aspecten zoals eisen, uitkomsten en resultaten als doelen. Maak echter wel nadrukkelijk onderscheid tussen doelen en wensen en formuleer doelen op een manier die ze aantrekkelijk maakt. Een risicoleider kan namelijk werken met doelen die SMART én niet SMART zijn. Daarbij is het belangrijk om doelen vanuit verschillende organisatieniveaus met elkaar te verbinden. Samenvattend: neem doelen áltijd als uitgangspunt, voor élk risico en élke kans. Zo wordt integraal risicomangement doelgericht, doelmatig en doeltreffend, waar redelijkerwijs niemand tegen kan zijn.

Vaardigheid 2: een risicoleider laat variatie toe

Conventioneel risicomangement heeft de neiging om variatie te minimaliseren, vanwege de vermeende efficiëntie van standaardisatie. Een risicoleider benut variatie. Met andere woorden: de risicoleider zet gericht allerlei vormen van diversiteit in. Dat doet de risicoleider niet vanuit politieke correctheid, maar vanuit de overtuiging dat er meerdere interpretaties van dezelfde werkelijkheid bestaan, en dat dit een verrijking is. Een verrijking die ingezet kan worden om ambitieuze doelen te realiseren, ondanks onzekerheden en risico's en met het benutten van kansen.

Vijf aandachtspunten ondersteunen de vaardigheid van het benutten van variatie. Het start met het continu bewust zijn van de verschillen en veranderingen in risicopercepties. Vervolgens worden verschillende mensen betrokken bij het gericht omgaan met een of meerdere risico's of kansen. Op basis hiervan wordt immers de kracht van diversiteit benut, inclusief de inzichten die ontstaan uit perceptieverschillen. Resterende aandachtspunten zijn het organiseren van tegenspraak en het te allen tijde aan de kaak durven stellen van tunnelvisie en *groupthink* of groepsdenken.

⁵ Ontleend aan Risicoleiderschap: Doelgericht omgaan met onzekerheden (van Staveren, 2018, pag. 125 t/m 210).

Vaardigheid 3: een risicoleider organiseert én neemt zelf risico-eigenaarschap

In het gangbare instrumentele risicomangement wordt het risico-eigenaarschap veelal bij risicomangers in dito teams gelegd. Dit is een vorm van onteigenen: risico's en de omgang ermee zijn losgekoppeld van de doelen en bijbehorende verantwoordelijken. Degene die verantwoordelijk is voor het doel heeft immers een primair belang bij het effectief hanteren van de onzekerheden, risico's en kansen die de doelen kunnen beïnvloeden.

Zonder risico-eigenaarschap zijn er risico's zonder eigenaar. Die risico's dolen als een wees door de organisatie. Iedereen heeft het waarschijnlijk al druk genoeg en weinigen zullen zich spontaan over zo'n weesrisico bekommeren. Totdat het risico plotseling blijkt te zijn opgetreden. Opvallend genoeg blijken er dan wél tijd, geld en capaciteit beschikbaar te zijn om de gevolgen te beperken of te herstellen. Dan kan het immers niet anders, want het risico is een acuut probleem geworden. Wat daarvoor wordt opgeofferd blijft meestal onbesproken.

Het organiseren én zelf nemen van risico-eigenaarschap heeft ook weer vijf aandachtspunten. Het start met sturen op basis van doelverantwoordelijkheid. Daarnaast helpt het om goed samen te werken met het team HRO (human resources en organisatie). Bijvoorbeeld door het formaliseren van risicosturing, door de team HRO het omgaan met risico's en kansen expliciet te laten opnemen in functieprofielen en functioneringsgesprekken. Daarnaast kan met behulp van het team HRO risicosturing onderdeel worden van (bestaande) opleidingstrajecten. Verder houdt een risicoleider zich aan de risicoafspraken én wijkt daarvan af als de situatie erom vraagt. Tot slot neemt een risicoleider natuurlijk zelf zichtbaar expliciete risicoverantwoordelijkheid, voor de eigen doelen.

Vaardigheid 4: een risicoleider organiseert een functionele omvang voor risicosturing

Hoeveel integraal risicomangement is genoeg? Deze vraag durven stellen, beantwoorden en er consequent naar handelen onderscheidt risicogestuurd werken van het gangbare instrumentele risicomangement. Daarnaast is er de vraag: hoeveel risicomonitoring en -rapportage is functioneel, zonder dat het een papieren tijger wordt? Het stellen en beantwoorden van deze vragen vermijdt dat risicomangement te omvattend en te ingewikkeld wordt gemaakt.

Het kunnen toewerken naar een functionele omvang voor het omgaan met risico's en kansen betekent dat de hoeveelheid capaciteit, tijd en energie die besteed wordt aan integraal risicomangement, waaronder registraties, controles en rapportages, in verhouding staan tot de aard en complexiteit van de activiteiten, de risico's en de risicobereidheid van de organisatie. Zo wordt voorkomen dat er overdreven veel energie aan louter de beheersing van risico's wordt besteed, met daardoor te weinig tijd en aandacht voor het benutten van kansen vanuit onzekerheid.

Anders gezegd: met te veel risicomangement is een organisatie inefficiënt, met te weinig risicomangement is een organisatie niet effectief. Een risicoleider is zich hiervan bewust en werkt in het eigen invloedgebied aan een functionele omvang voor het effectief omgaan met risico's. Ook hiervoor zijn vijf aandachtspunten voorhanden, waarvan drie het hart van risicogestuurd werken raken. Het begint ermee dat de inspanning voor het omgaan met risico's wordt afgestemd op de omvang van de organisatie. Wat hierbij helpt, is het integreren van risicosturing in bestaande management- en werkprocessen. Wat ook helpt, is het bespreken van de relevante risico's en maatregelen in al bestaande overleggen. Hiermee samen hangt het rapporteren over risico's en maatregelen in al bestaande

rapportages. Een laatste aandachtspunt is regelmatig beoordelen of risicomaatregelen en rapportages verder kunnen worden beperkt.

Vaardigheid 5: een risicoleider maakt scherpe keuzes

Omgaan met risico's en kansen betekent scherpe keuzes durven maken, ondanks onzekerheid. Een risicoleider maakt scherpe keuzes waar instrumenteel risicomanagement zich vaak richt op compleetheid om daarmee (schijn)zekerheid te bieden.

Risicoleiderschap vraagt om de vaardigheid van het durven maken van expliciete keuzes vanuit onzekerheid, met onvolledige informatie. Het rijtje aandachtspunten hiervoor start met scherpheid en helderheid in de visie en missie van de organisatie en de organisatieonderdelen. Ook is het nodig dat principes en waarden voor iedereen in de organisatie helder zijn. Die vormen gezamenlijk immers het referentiekader voor besluitvorming.

Een volgend aandachtspunt is het expliciet maken van de eigen risicobereidheid, en die van andere betrokkenen binnen en buiten de organisatie. Zo worden bewuste én onderbouwde keuzes gemaakt over het al dan niet nemen van risicomaatregelen, op basis van feiten en/of realistische schattingen of aannames. Criteria zijn onder meer de benodigde inspanning voor en kosten van de te nemen maatregelen.

Als laatste aandachtspunt speelt de factor moed een belangrijke rol in deze vaardigheid. Risicoleiderschap betekent ook de moed hebben om te durven kiezen én om de consequenties daarvan te aanvaarden.

Bijlage 7 Literatuuropgave

De volgende literatuur is voor dit kader benut en kan als verdieping worden geraadpleegd:

- COSO (2017). Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance. Durham N.C.: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- ISO (2018). ISO 31000: 2018 (E). Risk Management: Guidelines. Genève: ISO.
- TwynstraGudde (2020). GS-onderzoek risicomanagement voor de Provincie Utrecht. Amersfoort: TwynstraGudde.
- Van Staveren, M.Th. (2020). Iedereen risicoleider: Waarde realiseren én behouden in een onzekere wereld. Amsterdam: Boom|Management Impact.
- Van Staveren, M.Th. (2018). Risicoleiderschap: Doelgericht omgaan met onzekerheden. Deventer: Management Impact.
- Van Staveren, M.Th. (2015). Risicogestuurd Werken in de Praktijk. Deventer: Vakmedianet.
- Van Staveren, M.Th. (2009). Risk, Innovation & Change: Design propositions for implementing risk management in organizations. Proefschrift. Enschede: Universiteit Twente.
- Van Well-Stam, D., Lindenaar, F., Bunt, B.P. van den, & Kinderen, S. van (2011). Risicomanagement voor projecten: De RISMAN-methode toegepast (7e druk). Utrecht: Spectrum.