

---

# Rapport GS-onderzoek 2020

## Risicomanagement

Provincie Utrecht 2020

---

Onderzoek in het kader van artikel 217a van de Provinciewet

Onderwerp	Toelichting	
<i>Betref:</i>	Rapport GS-onderzoek 2020 Risicomanagement	
<i>Ambtelijk opdrachtnemer:</i>	M.B. Regenboog	
<i>Ambtelijk opdrachtgever:</i>	J.H.M. Luiks, concerncontroller	
<i>Bestuurlijk opdrachtgever:</i>	Coördinerend gedeputeerde namens Gedeputeerde Staten, R. Strijk	
<i>Vastgesteld in GS:</i>	13 oktober 2020	Registratienummer 821769D9
<i>Versie historie:</i>	Versie 1.0 concept	5 oktober 2020
<i>Kopie:</i>	A.G. Knol-van Leeuwen (algemeen directeur)	

## Managementreactie van het concernmanagement

Het rapport van het GS-onderzoek 2020 naar risicomanagement is in de managementtafel gepresenteerd aan het CMT, de opgavemanagers en de teamleiders.

Op verzoek van GS hebben we voor de zomer een risico-inventarisatie voor de kadernota en de begroting 2021 uitgevoerd naar de mogelijke financiële gevolgen als gevolg van de maatregelen tegen COVID-19. Door de toenemende onzekerheden in onze omgeving zullen we het omgaan met risico's verder ontwikkelen om onze doelen en opgaven blijvend te kunnen realiseren. Het rapport met het nieuwe geactualiseerde kader voor risicomanagement komt daarom op het juiste moment. Ook in de (interne-)managementcyclus zijn de bepaalde beleidsdoelen en de geïdentificeerde, geclassificeerde risico's onderwerp van gesprek.

We onderschrijven de aanbevelingen op de drie dimensies (Methode, Organisatie en Mens) van risicomanagement met de nadruk op de dimensie 'Mens'. Deze aanbevelingen zijn ook vertaald in het advies voor het ontwikkeltraject in het rapport, dat we conform zullen uitvoeren onder verantwoordelijkheid van de concerncontroller.

Onderstaand lichten we een aantal elementen van het ontwikkeltraject verder toe.

### **Er is gedragsverandering nodig om risicomanagement verder te ontwikkelen**

We herkennen dat bij de provincie al een belangrijke basis aanwezig is voor de dimensies Methode en Organisatie van risicomanagement. We onderkennen dat het bij de verdere ontwikkeling van risicomanagement vooral gaat over de dimensie 'Mens' en de daarmee samenhangende organisatiecultuur: het gaat om gedragsverandering richting het expliciet, realistisch en gestructureerd omgaan met onzekerheden, risico's en kansen.

We zullen met dit accent op de dimensie 'Mens', na vaststelling in PS en GS van het kader en eindrapport, een traject starten, waarbij we het risicogestuurd werken verder zullen ontwikkelen conform het geactualiseerde kader en volgens de beschreven rollen en verantwoordelijkheden.

We leggen daarbij de koppeling met andere organisatieontwikkelingstrajecten rond cultuur en gedrag en maken gebruik van bestaande structuren. Risicomanagement is onderdeel van managen en in de managementcyclus gaan we de top vijf risico's per domein bespreken.

Het management heeft, als verantwoordelijk risico-eigenaar en 'risicoleider', samen met de businesscontrollers onder aansturing van de concerncontroller, een voortrekkersrol in het risicogestuurd werken binnen hun domein en/of opgave en bepaalt hiervoor een passende aanpak en ambitie.

In het omgaan met risico's hanteren we een maatwerk benadering: een lichte en eenvoudige vorm van risicomanagement daar waar het kan, een gedetailleerde en complexe vorm daar waar het moet.

### **Goede communicatie is een randvoorwaarde om de gedragsverandering effectief te laten zijn**

In het ontwikkeltraject van risicogestuurd werken zal duidelijk gecommuniceerd worden met uitleg over de begrippen en verantwoordelijkheden voor risicomanagement. Ook in de communicatie wordt een doelgroep- en maatwerk benadering gehanteerd. We maken hierbij gebruik van moderne digitale middelen, zoals e-learning, visuals en sharepoint.

We vinden dat we met deze aanpak een expliciete, realistische en gestructureerde aanpak hebben voor het sturend omgaan met onzekerheden, risico's en kansen.

# Onderzoeksrapportage

GS-onderzoek 2020 risicomanagement

Martin van Staveren  
Daniella van Well  
Kevin van Vulpen  
Sterre van Dord

24 augustus 2020



Impact op morgen.

# Aanleiding

Jaarlijks kiezen Gedeputeerde Staten (GS) een onderwerp van onderzoek naar de doelmatigheid en doeltreffendheid van het gevoerde bestuur in het kader van artikel 217a van de Provinciewet.

De onderzoeken zijn toekomstgericht en de provincie gebruikt de onderzoeken om het continue proces van leren en verbeteren te versterken. Voor 2020 hebben GS gekozen onderzoek te doen naar het onderwerp 'Risicomanagement' (GS-besluit 29 oktober 2019).

Doel van het onderzoek is om de provincie inzicht te geven in de opzet (inrichting) en werking (praktijk) van het risicomanagement en om een nieuw beleids- en uitvoeringskader voor integraal risicomanagement vast te stellen. Het hoger liggend doel is om risicomanagement in de organisatie een impuls te geven voor een hoger (volwassenheids)niveau.

## Samenvatting (1)

Risicomanagement is in 2020 door de Gedeputeerde Staten gekozen als onderwerp van een jaarlijks onderzoek naar de doelmatigheid en doeltreffendheid van het gevoerde bestuur. Dit onderzoek voldoet aan de behoefte om inzicht te verkrijgen in de opzet (richting) en werking (praktijk) van het risicomanagement. Er is tevens behoefte aan een herijking van het kader voor risicomanagement, aanpassingen dienen in lijn te liggen met de onderzoeksbevindingen. Het hoger liggende doel van het onderzoek is om de organisatie in staat te stellen een impuls te geven aan een hoger (volwassenheids)niveau van risicomanagement. Het uitgangspunt hierbij is risicogestuurd werken met risicoleiderschap. Essentieel hierbij is dat er in relatie tot risicomanagement een gezonde balans is in drie dimensies (methode, organisatie en de mens). Deze dimensies komen terug in alle stappen van het onderzoek. Om de gevraagde inzichten op een representatieve wijze weer te geven zijn verschillende bronnen gebruikt, namelijk: een bureaustudie, interviews, een Quick Scan en praktijkcases. Gebaseerd op de bevindingen van de eerste drie informatiebronnen zijn vijf kenmerken van conventioneel risicomanagement en risicogestuurd werken geselecteerd die gezamenlijk de basis voor het evaluatiekader vormen en van belang zijn voor de (verdere) ontwikkeling van risicomanagement binnen de Provincie Utrecht.

## Samenvatting (2)

In de criteria in het evaluatiekader komt het belang van naleving van zes risicostappen, ruimte voor maatwerk, helderheid in relatie tot risico-eigenaarschap, het maken van expliciete en weloverwogen keuzes en de integratie in dagelijkse activiteiten terug. Van de drie dimensies staat 'de mens' centraal in het evaluatiekader. Uit de bevindingen van het onderzoek blijkt namelijk dat er bij de provincie al een belangrijke basis aanwezig is voor de methode en organisatie en dat extra aandacht voor de dimensie mens en de daarmee samenhangende cultuur benodigd is. Deze bevindingen zijn bevestigd en aangescherpt middels de praktijkcases. Het verder ontwikkelen van risicomanagement binnen de organisatie gaat dus om gedragsverandering. Het veranderen van gedrag is het meest ingewikkelde deel van risicomanagement en gaat zeker niet vanzelf. Daarom wordt een ontwikkeltraject met interventies geadviseerd. Het ontwikkeltraject kent drie fases; namelijk het vaststellen en invoeren van het nieuwe kader, het voorbereiden van het ontwikkeltraject en het uitvoeren van het ontwikkeltraject.

# Inhoudsopgave

• Aanleiding	2
• Samenvatting	3
• Inhoudsopgave	5
• Leeswijzer	6
• Hoofdstuk 1: visie TwynstraGudde op risicomanagement	7
• Hoofdstuk 2: onderzoek	12
• Hoofdstuk 3: resultaten	18
• Hoofdstuk 4: conclusies en aanbevelingen	32
• Hoofdstuk 5: het nieuwe kader	36
• Hoofdstuk 6: advies voor het ontwikkeltraject	40
• Bronnenlijst	50
• Bijlagen	51

# Leeswijzer

De opbouw van dit onderzoeksrapport volgt, op chronologische wijze, het doorlopen onderzoeksproces. Hoofdstuk 1 beschrijft onze (TwynstraGudde) visie op risicomanagement in relatie tot de vraag zoals deze is gesteld vanuit de provincie. Hoofdstuk 2 beschrijft het team en de aanpak van het onderzoek, voortkomend uit onze visie op risicomanagement. In hoofdstuk 3 zijn de resultaten van de verschillende informatiebronnen op hoofdlijnen aan de hand van het evaluatiekader en de GAP-analyse terug te vinden. Hoofdstuk 4 beschrijft de conclusies van het onderzoek en de daarop gebaseerde aanbevelingen aan de hand van de drie dimensies. Hoofdstuk 5 gaat over de uitgangspunten voor het nieuwe kader, welke tevens zijn voortgekomen uit het onderzoek. Tot slot staat in hoofdstuk 6 ons advies voor een ontwikkeltraject om een impuls te geven aan het (volwassenheids)niveau van risicomanagement.



Hoofdstuk 1

# Visie TwynstraGudde op risicomanagement

## Visie TwynstraGudde op risicomanagement (1)

De Provincie Utrecht werkt dagelijks aan een goed en duurzaam evenwicht tussen wonen, werken, recreëren, cultureel erfgoed, bereikbaarheid, natuur en landschap. De Provincie Utrecht staat voor het bereiken van de doelstellingen die hieraan bijdragen. Deze doelstellingen strekken zich uit over een diversiteit aan domeinen en over verschillende niveaus (strategisch, tactisch en operationeel). Risicomanagement dient een bijdrage te leveren aan het succesvol realiseren van deze doelstellingen. In dit kader wordt binnen de provincie ingezet op integraal risicomanagement: "een systeem dat op een gestructureerde, systematische wijze risico's in kaart brengt en deze op een voor de provinciale organisatie doelgerichte en doeltreffende wijze beheerst, zodanig dat sprake is van het voldoende beheersen van effecten van onzekerheden op doelrealisatie op alle sturingsniveaus en het behalen van de doelstellingen op een zo doelmatige mogelijke wijze kan gebeuren".

De vraag vanuit de provincie sluit goed aan op onze visie op het inbedden van risicomanagement binnen een organisatie. Dit is een voortdurend ontwikkel- en leerproces waarbij het risicomanagement naar een steeds hoger niveau van volwassenheid toegroeit tot het uiteindelijk is geïntegreerd in de gangbare werkprocessen, programma's en projecten.

## Visie TwynstraGudde op risicomanagement (2)

Risicomanagement wordt vaak te ingewikkeld gemaakt, met de illusie van volledige controle. Er blijven immers onverwachte risico's optreden. Ook zijn niet alle risico's te beheersen, waardoor er altijd restrisico's blijven. In tegenstelling tot wat het beoogt, belemmert ingewikkeld risicomanagement de optimale beheersing en controle van onzekerheden, risico's en kansen.

In essentie helpt risicomanagement om de doelen en ambities van de provincie te verwezenlijken, door ERG om te gaan met risico's: Expliciet, Realistisch en Gestructureerd. Concreet betekent dit iedereen in de organisatie in staat stellen om verantwoord, effectief en kosten-efficiënt om te gaan met de onzekerheden, risico's en kansen die invloed kunnen hebben op de doelen waarvoor de betreffende personen of teams verantwoordelijk zijn.

Dit alles vraagt om het ontwikkelen en organiseren van een terug-naar-de-essentie aanpak: **risicogestuurd werken** met het tonen van **risicoleiderschap** in dat wat je al doet. Ofwel expliciet, realistisch en gestructureerd omgaan met onzekerheden en daaruit volgende risico's en kansen in alle dagelijkse activiteiten. Hiermee wordt integraal risicomanagement ingebed in de dagelijkse praktijk in plaats van 'iets wat er bij komt'. Bijkomend voordeel is dat integraal een minimum aan extra tijd en inspanning kost. De bedoeling is juist dat het tijd en inspanning gaat reduceren.

## Visie TwynstraGudde op risicomanagement (3)

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 van de provincie; risicoverantwoordelijkheid gaat zo hand in hand met doelverantwoordelijkheid.
- Bewust, verantwoord en uit te leggen 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.

## Visie TwynstraGudde op risicomanagement (4)

Elementen die essentieel zijn voor het ontwikkelen van effectief risicomanagement zijn:

- Een goede balans tussen harde en zachte factoren van risicomanagement.
- Geen one-size-fits-all aanpak.
- Duidelijke risicocommunicatie, beleid en strategie.
- Integreren van risicomanagement in de alledaagse gang van zaken.

Hoofdstuk 2

# Onderzoek

## Team voor het onderzoek

Voor het onderzoek hebben wij een stevig en ervaren team ingezet. Wij hebben er bewust voor gekozen een compact team in te zetten dat invulling geeft aan alle werkzaamheden. Dit team bestaat uit experts op het gebied van en heeft ervaring opgedaan in beleidsevaluaties en onderzoeken, opzetten en inrichten van risicomanagement en het uitvoeren van risicomanagement in de praktijk.

Samengevat zijn de belangrijkste kenmerken van het ingezette team:

- Een mix van ruime praktijkervaring en wetenschappelijke ervaring.
- Ervaring in bestuurlijk complexe en sensitieve omgevingen en bekend met de provinciale context.
- Compact team aangevuld met diverse experts vanuit TwynstraGudde.
- Goed in staat te schakelen tussen verschillende niveaus binnen een organisatie.
- Flexibiliteit en continuïteit van het team.

## Aanpak van het onderzoek (1)

De vraag vanuit de provincie sluit goed aan op onze visie op het inbedden van risicomanagement binnen een organisatie. Dit is een voortdurend ontwikkel- en leerproces waarbij het risicomanagement naar een steeds hoger niveau van volwassenheid toegroeit tot het uiteindelijk is geïntegreerd in de gangbare werkprocessen, programma's en projecten. Om te definiëren welke stappen hiervoor gezet moeten worden was het van belang om:

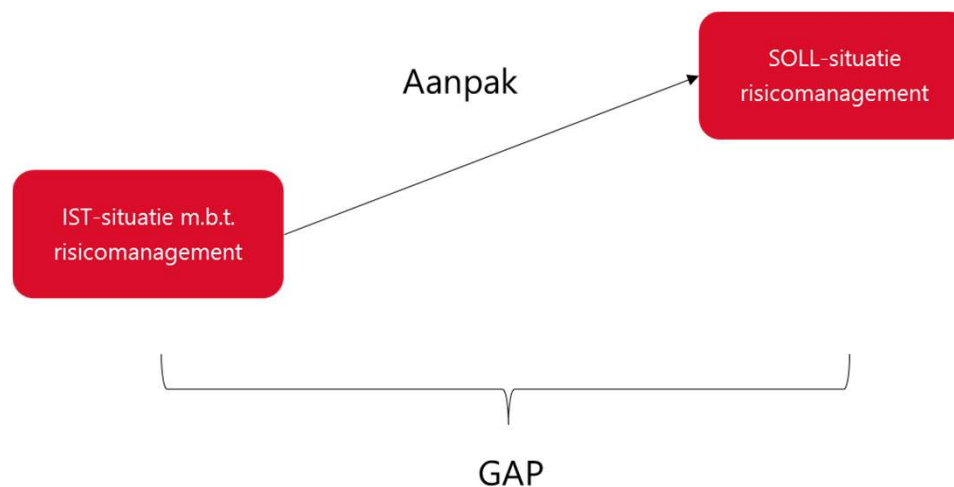
- Met elkaar vast te stellen wat het huidige en gewenste niveau van risicomanagement is: wat streeft de provincie na?
- Inzicht te verkrijgen in wat er verbeterd of geprofessionaliseerd moet worden. Hierbij was het van belang de opzet van het risicomanagement (kaders) en tevens de werking van het risicomanagement in de dagelijkse praktijk (de toepasbaarheid en toepassing van de kaders) te bekijken.
- Te weten op welke wijze deze verandering van het huidige naar het gewenste niveau van risicomanagement doorgevoerd kan worden.

Het onderzoek betreft geen oordeel en heeft daarmee niet het karakter van een officiële audit.



## Aanpak van het onderzoek (2)

Het onderzoek is uitgevoerd middels een GAP-analyse, een systematische aanpak om vast te stellen op welke onderdelen het huidige risicomanagement (IST) afwijkt van het gewenste risicomanagement (SOLL) en wat daarvan de oorzaken zijn. In het onderzoek is zowel de inrichting van het risicomanagement als de wijze waarop dit in de praktijk werkt onderzocht. Door de IST en SOLL duidelijk te definiëren, wordt helder welke stappen er gezet moeten worden om de GAP te overbruggen.



## Aanpak van het onderzoek (3)

Het onderzoek kenmerkt zich door een mensgerichte aanpak met de focus op ontwikkelen, leren en verbeteren. De betrokkenheid van de provincie staat centraal. Dit betekent dat onze aanpak aansluit op de behoeften en werkwijzen van de provincie, wat heeft geleid tot draagvlak en betrokkenheid. Wij vinden dit belangrijk, omdat de provincie zo wordt meegenomen in de stappen die wij hebben gezet en kennis en ervaring met risicomanagement van medewerkers vanuit de verschillende domeinen is meegenomen.

Om dit te bereiken zijn er gezaghebbende personen binnen de provincie betrokken die het belang van risicomanagement erkennen en vertrouwen hebben in de nieuwe kaders. Per domein is er één 'ambassadeur' benoemd en deze is tijdens de hele opdracht via de klankbordgroep betrokken geweest. De klankbordgroep is intensief betrokken om (tussentijdse) resultaten te toetsen en draagvlak te creëren richting de rest van de organisatie.

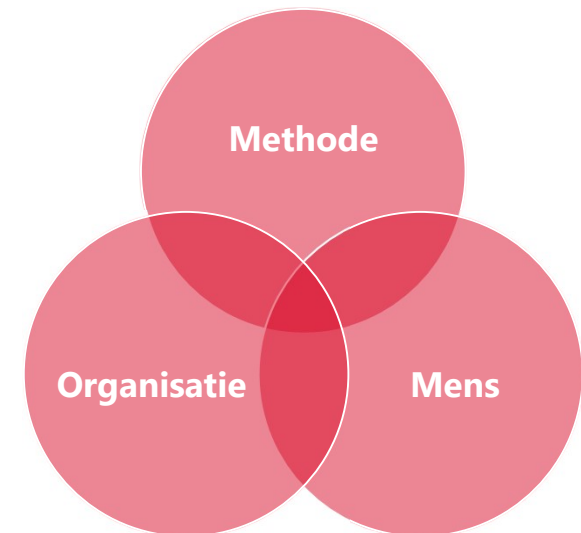
## Aanpak van het onderzoek (4)

Op basis van wetenschappelijk onderzoek\* gaat het bij het ontwikkelen en implementeren van risicomanagement in essentie om balans in drie dimensies (methode, organisatie en mens).

De drie dimensies zijn de basis voor de verschillende elementen in de stappen van het onderzoek.

De stappen zijn:

- Stap 1 – Startoverleg en voorbereiding
- Stap 2 – Ontwikkeling evaluatiekader
- Stap 3 – Evalueren van de opzet en werking van risicomanagement
- Stap 4 – Ontwikkelen kaders risicomanagement en rapportage



\* Proefschrift: Risk, innovation & change: Design propositions for implementing risk management in organizations.

Hoofdstuk 3

# Resultaten

# Bureaustudie

Er is een bureaustudie uitgevoerd om de huidige opzet van het risicomanagement in kaart te brengen. Dit is gedaan op basis van de door de provincie geselecteerde beleidsnota's, recente evaluaties en werkdocumenten van processen, projecten of programma's. Gebaseerd op de bureaustudie kan worden geconcludeerd dat een belangrijke, theoretische basis voor het risicomanagement reeds aanwezig is en onder andere verankerd is in:

- Een beleidskader risicomanagement.
- Een uitvoeringskader risicomanagement.
- De kernnota weerstandsvermogen.

Er zijn echter wel drie belangrijke aandachtspunten, namelijk:

1. Er worden veel theorieën over risicomanagement in de verschillende documenten beschreven die in potentie door elkaar heen kunnen worden gebruikt.
2. Het hoge theoretische gehalte in de documenten kan lastig te vertalen zijn naar en toe te passen in de praktijk.
3. Op sommige punten wordt er dermate veel voorgeschreven dat dit niet past op bijvoorbeeld de omvang van sommige projecten.

## Interviews (1)

Om de eerste beelden uit de bureaustudie verder aan te vullen zijn er twaalf semigestructureerde interviews gehouden. Er is gekozen voor drie interviews per domein, om organisatie breed een representatief beeld te krijgen van de visie, missie en doelstellingen van het risicomanagement, de huidige werking van het risicomanagement en de wenselijke werking van het risicomanagement. De geïnterviewden per domein waren direct of indirect verantwoordelijk voor het risicomanagement in een proces, project of programma. De bevindingen uit de interviews zijn ter check voorgelegd aan de geïnterviewden en geanonimiseerd samengevat (zie bijlage 1).

De belangrijkste bevindingen uit de interviews zijn:

- De visie, missie en doelen van het risicomanagement: er wordt gestuurd op het doelgericht bereiken van resultaten en het ondersteunen van integrale besluitvorming, hierin moeten ook de kansen worden meegenomen.
- Risicomanagement in relatie tot de methoden: zowel NARIS, Excel als RISMAN worden toegepast. De methoden zijn niet leidend, maar ondersteunen wel. Omgaan met risico's door de mens staat centraal.
- Risicomanagement in relatie tot de organisatiestructuur: de structuur belemmert niet, maar er is onduidelijkheid over rol- en taakverdeling (wie is waar van).

## Interviews (2)

- Risicomanagement in relatie tot de organisatiecultuur: gesprekken over risico's worden veelal impliciet gevoerd en er moet gewerkt worden aan het wederzijdse vertrouwen.
- Risicomanagement in relatie tot de mens: er is onvoldoende tijd en energie beschikbaar voor de ontwikkeling van het risicomanagement en om de slag te maken naar risicogestuurd werken, een gedeelde risicotaal daarin ontbreekt.
- Zowel in de kaders ten aanzien van het risicomanagement als in de toepassing in de praktijk is er behoefte aan eenvoud en maatwerk.
- Er zit veel kennis van risicomanagement en er is veel enthousiasme bij de geïnterviewden, waarvan de meesten zich aanbieden als ambassadeur.

## Quick Scan (1)

De enquête, genaamd de Quick Scan, naar voorwaarden voor risicomanagement is gebruikt om aanvullend inzicht te verkrijgen in de huidige werking van risicomanagement. De Quick Scan onderzoekt de voorwaarden voor de implementatie van risicomanagement vanuit de organisatiestructuur, organisatiecultuur en methoden. De (mate van) aanwezigheid van de voorwaarden voor de implementatie van risicomanagement kan per voorwaarde worden aangegeven als nee, deels, ja of niet van toepassing dan wel geen uitspraak mogelijk.

De Quick Scan is breed uitgezet binnen de organisatie, in totaal waren er 121 respondenten. Hierdoor is een gedegen beeld ontstaan over de aanwezigheid van de benodigde voorwaarden voor effectief en efficiënt risicomanagement bij de provincie. De voorwaarden die in beperkte mate aanwezig zijn kunnen bijvoorbeeld verder worden ontwikkeld, om een succesvolle implementatie van risicomanagement te ondersteunen. De bevindingen uit de Quick Scan zijn visueel samengevat (zie bijlage 2).

De belangrijkste bevindingen uit de Quick Scan zijn:

- Algemeen: de verhouding tussen leidinggevenden en medewerkers onder de respondenten betreft 1:10.
- Algemeen: de voorwaarden voor risicomanagement zijn beperkt aanwezig, evenals het begrip van risicomanagement wat blijkt uit veel antwoorden met 'deels' en 'niet van toepassing'.



## Quick Scan (2)

- Algemeen: zowel in de kaders ten aanzien van het risicomanagement als in de toepassing in de praktijk is er behoefte aan eenvoud en maatwerk. Terug naar de eenvoud.
- Risicomanagement in relatie tot de methoden: de methoden zijn beperkt beschikbaar, zowel NARIS als RISMAN worden nauwelijks benoemd. Er is tevens behoefte aan eenduidigheid en een vorm van risicomanagement op alle niveaus in de organisatie.
- Risicomanagement in relatie tot de structuur: onduidelijkheid over rol- en taakverdeling (wie is waar van) en risicomanagement wordt veelal 'laag' in de organisatie gedelegeerd.
- Risicomanagement in relatie tot de cultuur: er is behoefte aan eigenaarschap en openheid. Daarnaast is het opvallend dat de subjectiviteit van risico's breed wordt erkend.
- In de slotopmerkingen relatief veel negativiteit, zoals gebrek aan kennis en inzicht in de nut en noodzaak van risicomanagement.
- Met uitzondering van de negatieve slotopmerkingen liggen de resultaten uit de Quick Scan in lijn met de resultaten uit de interviews.

## Evaluatiekader (1)

Het evaluatiekader met toetsbare criteria voor risicomanagement vormt de basis voor de GAP-analyse, waarin de huidige (IST) werking van risicomanagement wordt vergeleken met de gewenste (SOLL) situatie. Voor het evaluatiekader zijn verschillende informatiebronnen gebruikt: de documentenanalyse, de interviews en de Quick Scan. De drie dimensies (methode, organisatie en mens) voor het ontwikkelen en implementeren van risicomanagement zijn de basis voor het evaluatiekader. Methode gaat over de kaders en bestaande werkprocessen, organisatie gaat over de formele structuur en informele cultuur en mens gaat over de motivatie en competenties.

Het evaluatiekader is opgesteld met als uitgangspunt: de mens staat centraal (ontwikkeling van risicomanagement naar risicogestuurd werken met risicoleiderschap). Methoden en de organisatie zijn ondersteunend aan de dimensie mens. In de tabel op de volgende pagina staan de kenmerken van conventioneel risicomanagement versus de kenmerken van risicogestuurd werken beschreven. Op basis van alle geanalyseerde informatie zijn de vijf belangrijkste kenmerken voor de ontwikkeling van risicomanagement binnen de provincie geselecteerd. In de laatste kolom staat de specifieke balans tussen de kenmerken (in het rood).

## Evaluatiekader (2)

Nr.	Kenmerken conventioneel risicomanagement	Kenmerken risicogestuurd werken	Specifieke balans tussen conventioneel risicomanagement en risicogestuurd werken voor de Provincie Utrecht
1	Methoden zijn leidend	Doelen zijn leidend	Doelen zijn leidend voor de toepassing van 6 generieke risicostappen
2	Eén doel is leidend	Enkele conflicterende doelen zijn leidend	
3	Geld is dominant	Waarde is dominant	
4	Standaardiseren	Variatie toelaten	Risicomanagement is gebaseerd op principes en is flexibel maatwerk
5	Variatie minimaliseren	Variatie benutten	
6	Onteigenen	Eigenaarschap organiseren	Risico-eigenaarschap is per functie helder, navolgbaar en merkbaar in gedrag
7	Schaalvergroting nastreven	Functionele omvang organiseren	Met functionele omvang is risicomanagement integraal onderdeel van activiteiten
8	Low trust - high tolerance accepteren	High trust - low tolerance nastreven	
9	Afdwingen	Uitnodigen	
10	Zeker willen weten	Onzekerheid toelaten	
11	Compleet willen zijn	Keuzes maken	Vanuit de risicobereidheid worden keuzes gemaakt voor risicobeheersing
12	Meer onderzoek vragen	Onderzoek beperken	
13	Alleen lineaire stappen zetten	Lineaire en cyclische stappen zetten	
14	Ontwerpen	Ontwikkelen	
15	Statisch zijn	Dynamisch zijn	
16	Uitgaan van oorzaak – gevolg	Uitgaan van interacties	
17	Verspillingen uitsluiten	Verspillingen toelaten	
18	Fouten uitsluiten	Fouten vroegtijdig opmerken	
19	Kansen op risico's verkleinen	Gevolgen van risico's verkleinen	
20	Antwoorden geven	Vragen stellen	

## Evaluatiekader (3)

In onderstaande tabel staat de specifieke balans voor de provincie tussen de vijf kenmerken van conventioneel risicomanagement en die van risicogestuurd werken, elk met twee aantoonbare criteria. Het voldoen aan de criteria vraagt vaardigheden en (soms) aanpassing in het gedrag van het individu en van het collectief (organisatiecultuur). Een voorbeeld van organisatiecultuur: het werken vanuit principes in plaats van regels, wat om wederzijds vertrouwen vraagt.

Nr.	Specifieke balans tussen conventioneel risicomanagement en risicogestuurd werken voor de Provincie Utrecht	Aantoonbare criteria
1	Doelen zijn leidend voor de toepassing van 6 generieke risicostappen	a. Heldere doelen zijn in alle organisatieonderdelen het uitgangspunt voor risicomanagement. b. Alle 6 risicostappen worden navolgbaar uitgevoerd: volgt uit notulen, rapportages, gesprekken.
4	Risicomanagement is gebaseerd op principes en is flexibel maatwerk	a. ISO 31000 RM principes zijn leidend voor een flexibele uitvoering van de 6 risicostappen. b. De 6 risicostappen worden flexibel uitgevoerd met balans tussen standaardisatie en variatie.
6	Risico-eigenaarschap is per functie helder, navolgbaar en merkbaar in gedrag	a. Voor elke functie is de verantwoordelijkheid voor een of meer risicostappen helder. b. Vanuit hun functie nemen personen merkbaar verantwoordelijkheid voor die risicostappen.
7	Met functionele omvang is risicomanagement integraal onderdeel van activiteiten	a. De 6 risicostappen worden uitgevoerd binnen bestaande werkwijzen, procedures, activiteiten. b. Onzekerheden, risico's én kansen worden expliciet besproken in reguliere overleggen.
11	Vanuit de risicobereidheid worden keuzes gemaakt voor risicobeheersing	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.

## Praktijkcases (1)

Het evaluatiekader is het resultaat van de analyse van alle informatie uit de bureaustudie, de interviews en de Quick Scan. De tien criteria van het evaluatiekader vormen samen de gewenste (SOLL) situatie van het risicomanagement. Aan de hand van het evaluatiekader is geëvalueerd in hoeverre de praktijkcases aansluiten bij de gewenste situatie van het risicomanagement. Er is gekozen voor één praktijkcase per domein. Per praktijkcase zijn de toegestuurde documenten bestudeerd, waaronder voortgangsrapportages, onderzoeken en risicodossiers en zijn er verdiepende gesprekken gehouden met de (in)direct betrokkenen bij het risicomanagement. Alle praktijkcases reflecteerden in verschillende mate al de wenselijke situatie, wat de haalbaarheid van de wenselijke situatie vergroot. De bevindingen uit de praktijkcases zijn geanonimiseerd samengevat (zie bijlage 3).

De belangrijkste bevindingen uit de praktijkcases zijn:

- Negen van de tien kenmerken van de gewenste situatie (SOLL) van het risicomanagement zijn in één of meerdere praktijkcases aangetroffen.
- De ISO31000 principes voor risicomanagement uit het Beleidskader zijn niet leidend, omdat de principes bij geen van de praktijkcases bekend is. In één van de praktijkcases wordt er echter wel degelijk impliciet volgens de principes van de ISO31000 gewerkt.

## Praktijkcases (2)

- De gewenste situatie (SOLL) van het risicomanagement blijkt op basis van de praktijkcases realiseerbaar voor de provincie. Dit blijkt niet altijd uit de documenten en hetgeen beschreven staat, maar de meeste kenmerken worden in de praktijk al toegepast. Er wordt in de praktijkcases veelal flexibel maatwerk gehanteerd.
- In de praktijkcases waar de gewenste situatie (SOLL) van het risicomanagement (nog) niet wordt toegepast, lijken de oorzaken te liggen in onduidelijk doel-risico-relaties en risico-verantwoordelijkheden, niet aangesproken worden op de risico's, capaciteitsgebrek en gebrek aan kennis over de praktische toepassing van risicomanagement in de dagelijkse activiteiten, gesprekken en rapportages.

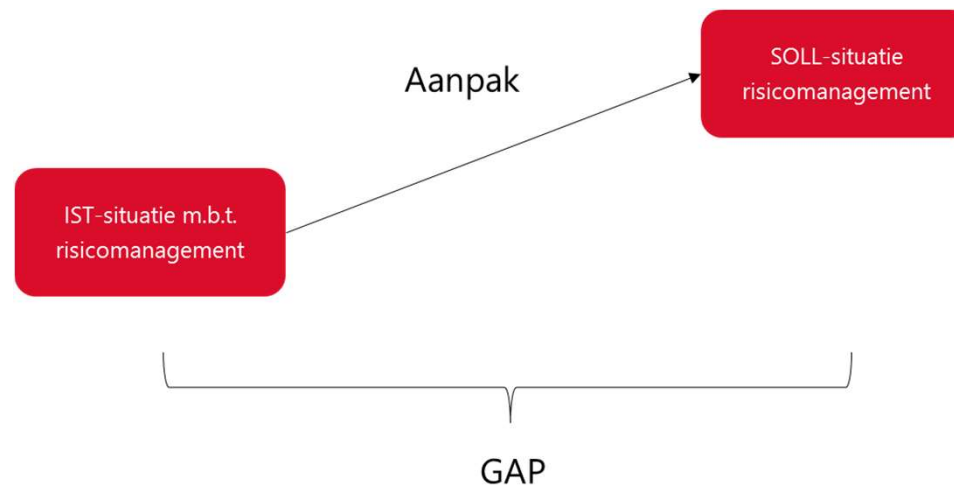
## Praktijkcases (3)

In onderstaande tabel staat de huidige situatie (IST) van het risicomanagement, zoals afgeleid uit de praktijkcases, in relatie tot de gewenste (SOLL) situatie van het risicomanagement.

Nr.	De gewenste situatie (SOLL) van het risicomanagement op basis van het evaluatiekader	De huidige situatie (IST) van het risicomanagement op basis van de praktijkcases
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Heldere doelen zijn in alle organisatieonderdelen het uitgangspunt voor risicomanagement.</li> <li>b. Alle 6 risicostappen worden navolgbaar uitgevoerd: volgt uit notulen, rapportages, gesprekken.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Niet altijd: in het algemeen zijn de projectdoelen helder. Risico's worden niet altijd direct afgeleid uit doelen.</li> <li>b. Niet altijd: de 6 risicostappen worden deels impliciet uitgevoerd, opvolging en evaluatie van maatregelen vraagt soms meer aandacht</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. ISO 31000 RM principes zijn leidend voor een flexibele uitvoering van de 6 risicostappen.</li> <li>b. De 6 risicostappen worden flexibel uitgevoerd met balans tussen standaardisatie en variatie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Nee, ISO 31000 principes uit het Beleidskader zijn niet bekend en worden niet toegepast.</li> <li>b. Ja, elke casus benut eigen maatwerk-benadering.</li> </ul>
6	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Voor elke functie is de verantwoordelijkheid voor een of meer risicostappen helder.</li> <li>b. Vanuit hun functie nemen personen merkbaar verantwoordelijkheid voor die risicostappen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Wel voor de leiding (is eindverantwoordelijke voor de risico's), veelal niet voor de overige medewerkers.</li> <li>b. Varieert per case van wel tot geen verantwoordelijkheid nemen voor de uitvoering van de risicostappen. Volgt veelal niet uit de documenten.</li> </ul>
7	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. De 6 risicostappen worden uitgevoerd binnen bestaande werkwijzen, procedures, activiteiten.</li> <li>b. Onzekerheden, risico's én kansen worden expliciet besproken in reguliere overleggen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Varieert van wel (zoals stoplichtrapportages) tot niet.</li> <li>b. Ja, in de meeste cases is dit het geval, formeel (zoals challengegesprekken) en informeel.</li> </ul>
11	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Risicobereidheid is expliciet: helder is welke risicogevolgen wel, deels of niet acceptabel zijn.</li> <li>b. Gemaakte keuzes voor risicobeheersing zijn onderbouwd en de uitvoering ervan is navolgbaar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Volgt niet altijd uit de documenten, volgt wel uit de meeste gesprekken.</li> <li>b. Varieert van ja, via niet expliciet en informeel vastgelegd tot geen onderbouwing en navolgbare uitvoering.</li> </ul>

# GAP-analyse (1)

De GAP-analyse, het verschil tussen de IST en SOLL, is gebaseerd op de vier reeds gepasseerde informatiebronnen, namelijk de bureaustudie, interviews, Quick Scan en praktijkcases. De basis voor de GAP-analyse betreft het evaluatiekader met de geselecteerde te ontwikkelen kenmerken van conventioneel risicomanagement en risicogestuurd werken. De mens staat centraal (ontwikkeling van risicomanagement naar risicogestuurd werken met risicoleiderschap) en de methode en organisatie zijn ondersteunend aan de dimensie mens.





## GAP-analyse (2)

In onderstaande tabel staan de resultaten van de GAP-analyse. De huidige situatie (IST) van het risicomanagement, op basis van de bureaustudie, interviews, Quick Scan en praktijkcases, afgezet tegen de gewenste situatie (SOLL) van het risicomanagement.

Nr.	De gewenste situatie (SOLL) van het risicomanagement op basis van het evaluatiekader	De huidige situatie (IST) van het risicomanagement op basis van de bureaustudie, interviews, Quick Scan en praktijkcases
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Heldere doelen zijn in alle organisatieonderdelen het uitgangspunt voor risicomanagement.</li> <li>b. Alle 6 risicostappen worden navolgbaar uitgevoerd: volgt uit notulen, rapportages, gesprekken.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Met name voor opgaven en afdelingen ontbreken heldere doelen.</li> <li>b. Risicostappen veelal beperkt tot identificeren, classificeren en rapporteren.</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. ISO 31000 RM principes zijn leidend voor een flexibele uitvoering van de 6 risicostappen.</li> <li>b. De 6 risicostappen worden flexibel uitgevoerd met balans tussen standaardisatie en variatie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Risicomanagement wordt flexibel uitgevoerd, niet op basis van principes</li> <li>b. Deels het geval (projecten), diverse instrumenten benut (kaders veelal niet).</li> </ul>
6	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Voor elke functie is de verantwoordelijkheid voor een of meer risicostappen helder.</li> <li>b. Vanuit hun functie nemen personen merkbaar verantwoordelijkheid voor die risicostappen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Blijkt niet het geval. Veel onduidelijkheid, zoals over RM-rol controllers.</li> <li>b. Blijkt veelal niet het geval, ook niet op managementniveau.</li> </ul>
7	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. De 6 risicostappen worden uitgevoerd binnen bestaande werkwijzen, procedures, activiteiten.</li> <li>b. Onzekerheden, risico's én kansen worden expliciet besproken in reguliere overleggen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Gebeurt wel in sommige projecten, nog niet in veel andere activiteiten.</li> <li>b. Blijkt veelal niet het geval, is vaak als belangrijk genoemd.</li> </ul>
11	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Risicobereidheid is expliciet: helder is welke risicogevolgen wel, deels of niet acceptabel zijn.</li> <li>b. Gemaakte keuzes voor risicobeheersing zijn onderbouwd en de uitvoering ervan is navolgbaar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Blijkt veelal niet het geval, is vaak als belangrijk genoemd.</li> <li>b. Blijkt veelal niet het geval, terwijl belang sturing op risico's vaak is genoemd.</li> </ul>

Hoofdstuk 4

# Conclusies en aanbevelingen

## Conclusies

Het verschil tussen de huidige situatie (IST) en de wenselijke situatie (SOLL) ten aanzien van het risicomanagement op basis van de GAP-analyse zit met name in:

- Onvoldoende samenhang tussen het risicomanagement en doelgerichtheid (Provinciale Staten), doeltreffendheid (Gedeputeerde Staten) en doelmatigheid (ambtelijke organisatie).
- Het risicomanagement wordt vooral benut voor verantwoording (achteraf) en nog onvoldoende als kans voor meer sturing richting doelen (vooraf).
- Het risicomanagement wordt te ingewikkeld gemaakt, met een te eenzijdige focus op het financiële weerstandsvermogen.
- Er is onduidelijkheid over de positionering van het risicomanagement, zit het bijvoorbeeld bij bedrijfsvoering of moet het ingebed zijn in de hele organisatie.
- Er is onduidelijkheid over taken, verantwoordelijkheden en eigenaarschap van het risicomanagement (wie is waarvan).
- Er is gebrek aan een bepaalde basiskennis van het risicomanagement.
- Er wordt onvoldoende urgentie ervaren om het risicomanagement (zelf) toe te passen.

# Aanbevelingen op hoofdlijnen (1)

Om het risicomanagement te ontwikkelen op basis van de conclusies uit de GAP-analyse, aan de hand van de drie dimensies (methode, organisatie en mens), komen er een aantal aandachtspunten naar voren per dimensie, namelijk:

## Methode

- Start met het creëren van een **algemeen begrippenkader** (één risicotaal) voor risicomanagement.
- Werk vanuit **één integraal en toegankelijk kader**, op basis van principes voor risicomanagement.
- Bied ruimte voor het gebruiksvriendelijk toepassen van **maatwerk** op de methoden voor risicomanagement, met ruimte voor variatie naar niveau, domein, project, etc.
- Maak de tooling voor risicomanagement **gebruiksvriendelijk**.

## Organisatie

- Leg formele **verantwoordelijkheden** voor het omgaan met risico's vast, en positioneer de ontwikkeling van risicomanagement zoveel mogelijk in de bestaande activiteiten.
- Ontwikkel een **sociaal veilige werkomgeving** waarin onzekerheden, risico's en kansen expliciet kunnen worden benoemd door voorbeeldgedrag van leidinggevende en ambassadeurs voor risicomanagement.

## Aanbevelingen op hoofdlijnen (2)

- Spreek **expliciet** over onzekerheden, risico's en kansen in alle soorten overleggen om dit tot een gewoonte te maken.
- Laat de ontwikkeling van risicomanagement **ondersteunen** aan het reeds vernieuwende risicomanagementproces van de coördinator risicomanagement.

### Mens

- Start met het creëren van **algemene basisvaardigheden** voor risicomanagement.
- Ontwikkel één of twee vaardigheden voor risicomanagement tegelijk (**kleine stappen**).
- **Positioneer** risicomanagement integraal en haal het uit de financiële hoek.
- Laat betrokkenen de **meerwaarde van risicomanagement ervaren**.
- Ontwikkel algemene kennis van en vaardigheden voor risicomanagement via **train de trainer**.
- Sluit de ontwikkeling van risicomanagement aan op **bestaande ontwikkelprogramma's**.

Hoofdstuk 5

# Het nieuwe kader

# Uitgangspunten voor het nieuwe kader

1. Het beleids- en uitvoeringskader **samenvoegen** tot één nieuw kader, met als bijlage de Kernnota Weerstandsvermogen en Risicobeheersing.
2. Het **weerstandsvermogen** is een overkoepelende, financiële beheersmaatregel. Daarom is de Kernnota Weerstandsvermogen en Risicobeheersing een **afgeleide** van het nieuwe kader (en niet andersom).
3. De **doelstelling** en **uitgangspunten** van het nieuwe kader expliciet maken: een eenvoudige handreiking voor risicogestuurd werken op alle niveaus en in alle onderdelen van de organisatie, risicoverantwoordelijkheid is aan doelverantwoordelijkheid gekoppeld, op basis van de principes van ISO 31000 (2018).
4. Het nieuwe kader sterk **vereenvoudigen**, **inkorten** en **concreet** maken ten opzichte van de bestaande kaders (geen 'handboek risicomanagement'). Een passende en toegankelijke **vorm** kiezen.
5. Indeling in **doelgerichtheid**, **doeltreffendheid** en **doelmatigheid** (en de bijbehorende risicoverantwoordelijkheid) handhaven:
  - a. Doelgerichtheid (Provinciale Staten eindverantwoordelijk): wat is het **maatschappelijk vraagstuk** en welke impact willen wij met en voor de verschillende stakeholders bereiken?
  - b. Doeltreffendheid (Gedeputeerde Staten eindverantwoordelijk): welke **resultaten** willen wij met onze samenwerkingspartners bereiken?
  - c. Doelmatigheid (Concern Management Team eindverantwoordelijk): worden de **producten en diensten** (output) van de ambtelijke organisatie op een **kosten- en tijdefficiënte** wijze tot stand gebracht?

## Het nieuwe kader samengevat

1. De principes, kaders en processtappen 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 Provinciale Staten, Gedeputeerde Staten en de ambtelijke organisatie.
4. De provincie voert integraal risicomanagement uit door risicogestuurd te werken: het uitvoeren van de 6 risicostappen en 3 vragen 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, management en medewerkers.



Hoofdstuk 6

# Advies voor het ontwikkeltraject

## Visie TwynstraGudde op het ontwikkeltraject (1)

Om risicomanagement verder te ontwikkelen zijn in het algemeen stappen nodig op drie dimensies: mens, organisatie en methode. Uit het onderzoek volgt dat er in de provincie al een belangrijke basis aanwezig is voor de methode en organisatiestructuur. Het accent voor de verdere ontwikkeling ligt dan ook met name op de dimensie mens en de daarmee samenhangende organisatiecultuur. Ofwel, het gaat om **gedragsverandering** richting expliciet, realistisch en gestructureerd omgaan met onzekerheden risico's en kansen in alle dagelijkse activiteiten. Dit is tevens het meest ingewikkelde deel van risicomanagement en gaat zeker niet vanzelf. Daarom adviseren wij om een ontwikkeltraject in te richten waarin expliciet wordt gewerkt aan de vijf specifieke kenmerken van risicogestuurd werken uit het evaluatiekader en het ontwikkelen van de bijbehorende vaardigheden voor risicoleiderschap. Dit bij leidinggevenden en medewerkers binnen de gehele organisatie om zo stap voor stap te komen tot de gewenste situatie. Het nieuwe kader Integraal Risicomanagement biedt hiervoor de basis.

Op ieder niveau in de organisatie en voor ieder individu kunnen de relevante vaardigheden worden ontwikkeld, in bestaande structuren en activiteiten van de medewerkers, ondersteund door onderstaande stappen\*:

1. Bepaal het doel: wie zou welke vaardigheden voor risicoleiderschap vanuit zijn of haar functie, taken en verantwoordelijkheden moeten willen ontwikkelen?

## Visie TwynstraGudde op het ontwikkeltraject (2)

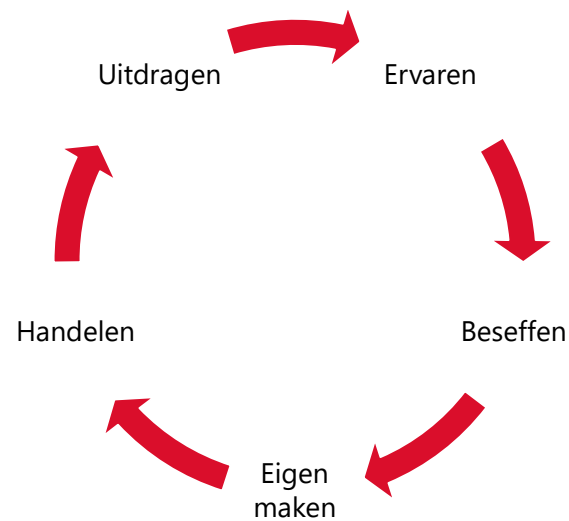
2. Formuleer het gedrag: beschrijf concreet en haalbaar gedrag voor de geselecteerde vaardigheden voor risicoleiderschap.
3. Organiseer ondersteuning: fysieke ondersteuning (o.a. een toegankelijke risicodatabase) en sociale ondersteuning (o.a. hulp en motivatie) voor het ontwikkelen van het nieuwe gedrag.

Een aantal belangrijke uitgangspunten die wat ons betreft gelden voor dit ontwikkeltraject zijn:

- Commitment op MT-niveau, bijvoorbeeld door bewustwordingsgesprekken op MT-niveau.
- Risicogestuurd werken uitdragen naar medewerkers, bijvoorbeeld door dialooggesprekken, workshops en andere communicatiemiddelen.
- Medewerkers de meerwaarde van het risicogestuurd werken zelf laten ervaren, door toepassing in de eigen praktijk, casuïstiek en intervisie.
- Met risicogestuurd werken aansluiten bij bestaande structuren en activiteiten.
- Risicosturing stapsgewijs ontwikkelen, via maatwerk en met enkele kleine stappen tegelijk.
- Betrokkenheid van en een aanpak voor alle niveaus in de organisatie (van Provinciale Staten tot de werkvloer).
- Gebaseerd op veranderkundige principes met bewezen interventiemethoden.

## Visie TwynstraGudde op het ontwikkeltraject (3)

De geadviseerde interventies, zoals beschreven in de aanpak voor het ontwikkeltraject, zijn gebaseerd op een model voor gedragsverandering\*, waarin vijf fasen worden onderscheiden: ervaren, beseffen, eigen maken, handelen en uitdragen.



\*bron onbekend

# Aanpak van het ontwikkeltraject (1)

Ons voorstel voor de aanpak van het ontwikkeltraject hebben wij opgeknipt in drie fases, welke ieder zijn voorzien van mogelijk te treffen concrete maatregelen:

1. Het vaststellen en invoeren van het nieuwe kader.
2. Het voorbereiden van het ontwikkeltraject.
3. Het uitvoeren van het ontwikkeltraject.

## **Fase 1: het vaststellen en invoeren van het nieuwe kader**

Voor de eerste belangrijke stap ter afronding van het onderzoek en ter vaststelling van het nieuwe kader dient er op bestuurlijk niveau commitment te zijn op de geformuleerde gewenste situatie van het risicomanagement en op het nieuwe kader. Dit betekent concreet dat een besluitvormingsproces doorlopen moet worden over het nieuwe kader en het ontwikkeltraject van risicomanagement. Het is in deze van belang om beslissers mee te nemen in de gedachtegang en principes die ten grondslag liggen aan het nieuwe kader en wat dit betekent voor de organisatie. Wij stellen dan ook voor om echt aandacht te besteden aan een begeleidende tekst en/of hier een mondelinge toelichting op te geven ter ondersteuning van de besluitvorming.

## Aanpak van het ontwikkeltraject (2)

Bij akkoord kan het nieuwe kader worden geformaliseerd en gecommuniceerd naar de gehele organisatie. Wij stellen voor om, als start van het ontwikkeltraject, het nieuwe kader breed in de organisatie te 'lanceren' en medewerkers te voorzien van een toelichting. In de toelichting is het van belang om expliciet aandacht te besteden aan de verandering die dit teweeg brengt en een beeld te geven bij het ontwikkeltraject de komende periode. Een toelichting op het 'verhaal' zou gedaan moeten worden door het bestuur en de verantwoordelijke voor risicomanagement binnen de organisatie en zou voor eenieder een wenkend perspectief moeten bieden.

Om het nieuwe kader voor eenieder zo toegankelijk mogelijk te maken, stellen wij voor om hier een presenteerbare vorm van te maken en de lancering verder in te kleden middels een bericht in een nieuwsbrief of op het intranet, een webinar of podcast, etcetera.

*Voorbeeld: een presenteerbare vorm van het nieuwe kader is het boekje van de gemeente Amsterdam 'Wat zou Arie doen?', waarbij Arie staat voor Amsterdams Risicomanagement Expertisenetwerk. Uiteraard kan er voor worden gekozen om in plaats van een boekje een eigentijdse, digitale vorm te gebruiken.*

# Aanpak van het ontwikkeltraject (3)

## Fase 2: het voorbereiden van het ontwikkeltraject

Om het ontwikkeltraject in fase 3 te kunnen starten, stellen wij voor om de volgende zaken voor te bereiden:

- **Een verantwoordelijke voor het risicomanagement aanwijzen op MT-niveau:** in eerste instantie is het van belang dat iemand zich verantwoordelijk voelt voor en de verantwoordelijkheid draagt voor risicomanagement en diens ontwikkeltraject. Wij stellen voor om dit 'gezicht' van risicomanagement te zoeken op CMT-niveau, waarbij deze persoon echt dient te staan voor de ontwikkeling van het risicomanagement door risicogestuurd werken.
- **Het aanstellen van een risicomanagement 'ontwikkelteam':** dit team zorgt ervoor dat de acties rondom het ontwikkeltraject worden opgepakt en uitgevoerd en bespreekt met enige regelmaat de voortgang van het ontwikkeltraject en stuurt indien nodig bij. Wij stellen voor om dit team samen te stellen op basis van een selectie van de huidige klankbordgroepleden en een onafhankelijke 'coach/aanjager' om de energie erin te houden.

## Aanpak van het ontwikkeltraject (4)

- **Het verwerven van risico-ambassadeurs:** de ambassadeurs zijn medewerkers die worden ingezet als voortrekkers in de domeinen om aan de slag te gaan conform het nieuwe kader en als voorbeeld kunnen fungeren naar de medewerkers. Wij stellen voor om een groep ambassadeurs samen te stellen welke in deze rol worden aangestuurd door het ontwikkelteam.  
*Voorbeeld: de risico-ambassadeur houdt een toelichting op het nieuwe kader binnen het eigen project, programma of afdeling en beschrijft zijn of haar rol, ervaringen en meerwaarde.*
- **Het neerzetten van een risicomangement vraagbaak:** de vraagbaak is een fysieke of digitale plek waar medewerkers praktijkvoorbeelden kunnen delen (voor inzicht in de toegevoegde waarde van risicomangement), problemen kunnen voorleggen (interview-achtig) en kunnen leren van elkaars ervaringen. Wij stellen voor om deze vraagbaak los van het ontwikkelteam te organiseren.  
*Voorbeeld: een middag per maand worden praktijkvoorbeelden gedeeld, besproken en beknopt vastgelegd.*



# Aanpak van het ontwikkeltraject (5)

## Fase 3: het uitvoeren van het ontwikkeltraject

Ons voorstel voor de concrete invulling van het ontwikkeltraject kent onderstaande elementen:

- **In gesprek op CMT- en bestuurlijk niveau:** op deze niveaus gaat het er met name om, om bestuurder en managers bewust te krijgen van hun rol in het toewerken naar de gewenste situatie ten aanzien van het risicomanagement conform het nieuwe kader. Dit betekent het doorleven van het nieuwe kader en het vertonen van bijpassend gedrag (voorbeeldgedrag). Het gesprek kan plaats vinden in sessievorm of met individuele gesprekken. Wij stellen voor om specifiek aandacht te hebben voor het feit dat risico's niet per definitie negatief zijn, maar dat men leert positief te kijken naar tijdige signalering van risico's door medewerkers. Een mogelijke interventie kan zijn om een workshop 'waarderend veranderen' hiervoor in te zetten.

## Aanpak van het ontwikkeltraject (6)

- **Workshops of sessies met medewerkers 'risicoleiderschap in de praktijk'**: de medewerkers dienen zich bewust te worden van de wijze waarop zij met risico's omgaan. Het nieuwe kader vraagt meer om een eigen interpretatie en afweging van risico's door medewerkers, overeenkomstig de horizontale sturing die de provincie nastreeft. Het is van belang dat medewerkers bekwaam worden in het maken van dergelijke afwegingen (bewust wikken en wegen). Een praktisch instrument hiervoor is het voeren van dialooggesprekken waarin men bespreekt tegen welke dilemma's men aanloopt en waarin men aan de slag gaat met (eigen) casuïstiek. Men leert zo het gesprek te voeren dat hierbij hoort en men ervaart op deze manier wat dit betekent. Er wordt zo tevens één taal en begrippenkader gecreëerd ten aanzien van risicomanagement.

## Aanpak van het ontwikkeltraject (7)

- **In stelling brengen van de ambassadeurs:** de ambassadeurs dienen zich bewust te zijn van hun rol bij het uitdragen van het nieuwe kader binnen hun domein. De ambassadeurs kunnen project- en/of programmamanagers zijn die voortrekkers zijn van het werken conform de principes van het nieuwe kader en die voldoende stevigheid/autonomie hebben om hier daadwerkelijk mee aan de slag te gaan. De ambassadeurs nemen bijvoorbeeld deel aan bestaande overleggen waarin zij actief en alert zijn op het werken conform de principes en uitgangspunten van het nieuwe kader.
- **De koppeling met bestaande ontwikkel- en opleidingstrajecten (zoals leiderschapsprogramma's):** de principes van het nieuwe kader voor risicomanagement raken sterk aan algemene leiderschapsprincipes en/of vaardigheden van een professional (eigen verantwoordelijkheid, eigen afwegingen maken en een oordeel durven vellen). Wij adviseren om hier dan ook geen apart opleidingstraject van te maken, maar dit te integreren in bestaande ontwikkel- en opleidingstrajecten.

## Bronnenlijst

- 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.
- 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, 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.

# Bijlagen

Bijlage 1

# De stappen in het onderzoek

# De stappen in het onderzoek (1)

## Stap 1 – Startoverleg en voorbereiding

- A. Het **kennismakingsgesprek** met de Ambtelijk Opdrachtgever
  - Doel: elkaar te leren kennen, aanpak scherp stellen en praktische afspraken maken.
  
- B. De **startbijeenkomst** met de klankbordgroep en de Ambtelijk Opdrachtgever
  - Doel: elkaar leren kennen en wederzijdse verwachtingen t.a.v. de rollen tijdens het onderzoek scherp krijgen. Daarnaast ook de visie, missie en doelstellingen van de provincie in relatie tot risicomanagement concretiseren en de wenselijke werking van risicomanagement (SOLL) ophalen.
  
- C. De **interviews** met gebruikers van het risicomanagement per domein
  - Doel: de focus van het onderzoek aanscherpen en de gewenste versus huidige situatie op gebied van risicomanagement in kaart brengen.
  
- D. Een **interactieve bijeenkomst** met de klankbordgroep
  - Doel: tussentijdse resultaten bespreken.

## De stappen in het onderzoek (2)

### Stap 2 – Ontwikkeling evaluatiekader

- A. Het opstellen van het **evaluatiekader** op basis van de resultaten uit stap 1.
- B. Een **interactieve bijeenkomst** met de klankbordgroep.



# De stappen in het onderzoek (3)

## Stap 3 – Evalueren van de opzet en werking van risicomanagement

- A. Het uitvoeren van een **bureaustudie** naar het huidige beleid en kaders
  - Aan de hand van beleidsnota's en recente evaluaties van processen, projecten of programma's
  - Analyse van huidige werking van het risicomanagement middels een Quick Scan en analyse op uitkomsten stap 1.
- B. Een **concept GAP-analyse** uitvoeren en de eerste bevindingen formuleren.
- C. Het valideren van bevindingen met behulp van **representatieve praktijkcases**.
- D. De **definitieve GAP-analyse** uitvoeren en de bevindingen formuleren.
- E. Een **interactieve bijeenkomst** met de klankbordgroep.

## De stappen in het onderzoek (4)

### Stap 4 – Ontwikkelen kaders risicomanagement en rapportages

- A. Tussentijds **informer**en van de verantwoordelijke **gedeputeerde**, met de Ambtelijk Opdrachtgever.
- B. Het schrijven van **concept versies** van de **onderzoeksrapportage** en **nieuwe kaders**.
- C. Een **interactieve bijeenkomst** met de klankbordgroep.
- D. Het verwerken in **definitieve versies** van de **nieuwe kaders** en **onderzoeksrapportage**.
- E. Een **interactieve bijeenkomst** met de klankbordgroep.
- F. Het **eindoverleg** met de Ambtelijk Opdrachtgever.

Bijlage 2

# Resultaten interviews

# Resultaten interviews (1)

## **De visie op risicomanagement:**

- Risicomanagement geeft sturing op (project-)doelen door tijdig beheersmaatregelen in te zetten en geeft dus grip op (dagelijkse) activiteiten.
- Integraal risicomanagement is maatwerk, dus variatie moet worden toegestaan.
- Er moet een focus komen op de menskant, belangrijke focuspunten zijn: een veilige omgeving waarin risico's besproken kunnen worden, risicobewustzijn en verticale- en horizontale samenwerking.

## **De missie met risicomanagement:**

- De basiskennis en -vaardigheden moeten worden verbeterd om risicomanagement verder te ontwikkelen. Er moet bijvoorbeeld worden gewerkt aan het spreken van één taal voor risicomanagement.
- De perceptie van de toegevoegde waarde van risicomanagement kan worden verbeterd. Risicomanagement is namelijk een integraal instrument dat helpt bij het bereiken van resultaten.

## Resultaten interviews (2)

### **Doelstellingen van risicomanagement:**

- Risicomanagement hoort niet op de agenda, het is de agenda, omdat het onderdeel is van het dagelijks management en dus niet primair gefocust zou moeten zijn op het weerstandsvermogen.
- Risicomanagement moet bijdragen aan het transparant vastleggen van overwegingen en handelingsperspectieven en aan de succesvolle realisatie van projecten binnen de geplande scope en tijd.
- Het professionaliseren van risicomanagement door het vaker voeren van het expliciete gesprek over risico's, de frequente actualisatie van risicodossiers, uniform gebruik van tools en een heldere verantwoordingsstructuur.

### **De drie nota's:**

- De nota's zijn vaak ofwel in het geheel niet bekend of niet inhoudelijk bekend.
- De nota's steken theoretisch gezien prima in elkaar, maar bieden weinig handvatten voor (uniforme en consequente) toepassing in de praktijk en worden mede daarom gezien als gebruikersonvriendelijk. Er wordt tevens niet vaak expliciet gevraagd om toepassing van de nota's.

## Resultaten interviews (3)

### Overige methoden:

- *NARIS*: de toepassing ervan legt een stevige nadruk op financiële risico's en het weerstandsvermogen, waardoor het niet wordt gezien als het systeem voor integraal risicomanagement. NARIS heeft (verborgen) potentie, maar mede door (het beeld van) gebruikersonvriendelijkheid, het instrumentele karakter en de noodzaak van maatwerk is het niet wenselijk dat het gebruik van NARIS verplicht wordt gesteld.
- *Excel i.c.m. de RISMAN-methode*: de RISMAN-methode in combinatie met Excel wordt vaak door projecten gebruikt omdat het makkelijk deelbaar is en laagdrempelig. Desondanks blijken risicodossiers in Excel niet altijd actueel.
- *Overig*: Monte Carlo analyses ter ondersteuning van de PC-cyclus in de kwartaalrapportages.
- *Conclusie*: de keuze voor een specifieke methode is van ondergeschikt belang aan het bieden van praktische handvatten, het stimuleren van risicobewustzijn en het vrijmaken van tijd en capaciteit voor risicomanagement.

## Resultaten interviews (4)

### **Meerwaarde van organisatiestructuur:**

- De bestaande structuur wordt niet per se als belemmerend noch helpend ervaren. De oorzaak van de imperfecte, huidige toepassing van risicomanagement wordt eerder veroorzaakt door de cultuur dan de structuur.
- Sommige projecten hanteren het IPM-model waardoor risicomanagement vanzelfsprekender is geworden. Kennis over het IPM-model moet verder gestimuleerd worden.

### **Voorgestelde verbeteringen voor de organisatiestructuur:**

- De verdeling van verantwoordelijkheden voor risico's binnen de provincie worden veelal als onduidelijk ervaren. Dit belemmert het gevoel van (gezamenlijk en individueel) risico-eigenaarschap, bemoeilijkt het gesprek over risico's en dus de toepassing van risicomanagement. Er moet dus eerst worden gewerkt aan het fundament, waarbij moet worden opgepast dat formaliteit niet tot een controle reflex leidt.
- Er is een gebrek aan afstemming tussen en binnen verschillende niveaus. Expliciet vragen naar risico's of producten van bovenaf kan helpen bij het prioriteren van risicomanagement en het aanpakken van de vrijblijvendheid van risicomanagement over de gehele breedte van de organisatie.

## Resultaten interviews (5)

### **Risicobewustzijn, risicoperceptie en gedrag:**

- Uit de interviews volgt een beeld van onvoldoende besluitvaardigheid over omgaan met risico's bij de Provincie Utrecht.
- Risicomanagement wordt nu vaak nog gezien als een technocratische, verplichte exercitie zonder duidelijke meerwaarde. Risicomanagement moet worden aangeboden als dienst en voorbeelden van succesvol risicomanagement binnen de Provincie Utrecht kunnen worden aangedragen om van het huidige imago af te komen.
- Er zijn individuen die risico's benoemen, maar dit gedrag wordt soms snel afgeleerd, omdat deze personen daarna automatisch verantwoordelijk worden gehouden voor het beheersen van het risico. Er lijkt dus een tendens bij de Provincie Utrecht dat risico's niet worden erkend, omdat erkende risico's ook actie vereisen om ze op te lossen.
- Negatieve voorvallen hebben de risicobereidheid van de Provincie Utrecht in grote mate verminderd en een control reflex gecreëerd. Ook hebben deze negatieve ervaringen bijgedragen aan een gebrek aan onderling vertrouwen ten aanzien van omgaan met risico's. Er moet aan een meer veilige omgeving worden gewerkt waarbinnen mensen aanspreekbaar zijn op hun gedrag.



## Resultaten interviews (6)

### **Criteria voor succesvol risicomanagement:**

- Het is van belang dat risicomanagement niet wordt benaderd vanuit een 'one-size-fits-all' houding. Focus op een gemeenschappelijke basis en taal, met variatie en flexibiliteit. Risicomanagement en de communicatie hierover moet niet ingewikkeld worden, maar praktisch en sterk in eenvoud zijn.
- Stel de mens centraal. Iedereen uit alle lagen van de Provincie Utrecht moet zich betrokken voelen en worden. Zorg dat er een veilige omgeving is waar expliciet over risico's gepraat wordt. Ook moet het management meer ondersteuning aan medewerkers aanbieden.
- Laat mensen de nut en noodzaak van risicomanagement inzien.
- Zorg dat risico's actueel zijn en de beheersing wordt gemonitord.
- Wees risicobereid en slagvaardig.

### **Reeds verworven vaardigheden voor risicomanagement:**

- Kritisch luisteren, (door)vragen en spiegelen worden gezien als belangrijke vaardigheden voor risicomanagement die sommigen al bezitten.
- Veel potentie voor projectmatig werken.
- Veel mensen zijn bevlogen en bedachtzaam, dit zijn belangrijke kwaliteiten om een project of programma tot een goed resultaat te brengen.

## Resultaten interviews (7)

### **Nog benodigde vaardigheden:**

- Leidinggevendenden moeten werken aan hun opstelling ten opzichte van medewerkers en hierbij meer denken vanuit de inhoud en praktijk als het gaat over omgaan met risico's.
- De Provincie Utrecht kan nog meer een lerende organisatie worden. Om dit te realiseren moeten mensen meer gaan openstaan voor afwijkingen van verwachtingen en fouten. Het moet worden geaccepteerd dat er altijd een bepaalde mate van onzekerheid blijft, ongeacht de toepassing van risicomanagement.
- Het zou erg helpen als er een gemeenschappelijke risicomanagement taal komt. Hierin moet risicomanagement worden benaderd als een ondersteunende tool.

## Resultaten interviews (8)

### **Aanvullende aandachtspunten GS-onderzoek:**

- Door gebrek aan feedback vanuit leidinggevenden is er onzekerheid over gewenste resultaten en gedrag ten aanzien van omgaan met risico's. Er is echt behoefte aan een continue dialoog over risicomanagement.
- Het inzetten van ambassadeurs voor risicomanagement kan helpen om mensen te motiveren om er mee aan de slag te gaan.
- Er moet aan de fundatie worden gewerkt om risicomanagement verder te ontwikkelen, waaronder aan het faciliteren van risicomanagement door mensen meer tijd hiervoor te geven. Het volwassen krijgen en ontwikkelen van risicomanagement vereist continue aandacht.
- Let er op dat mensen voldoende rugdekking hebben om risico's veilig te adresseren.

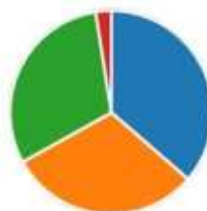
Bijlage 3

# Resultaten Quick Scan

# Resultaten Quick Scan (1)

1. In welk domein binnen de provincie Utrecht bent u werkzaam?

● Bedrijfsvoering	44
● Leefomgeving	37
● Mobiliteit	37
● Openbaar vervoer	3



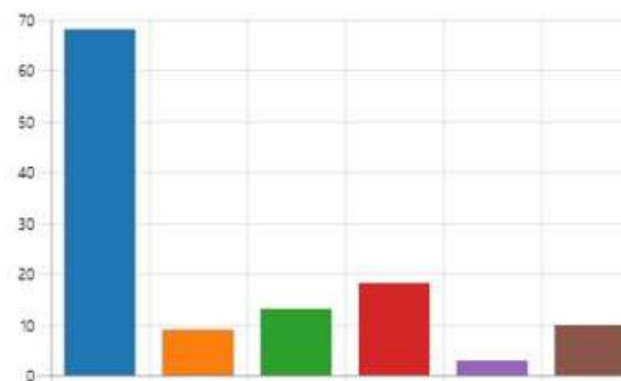
3. Bent u leidinggevende of medewerker binnen de provincie Utrecht?

● Leidinggevende	12
● Medewerker	109



2. Vanuit welk onderdeel binnen de provincie Utrecht waarin u werkt gaat u deze Quick Scan invullen?

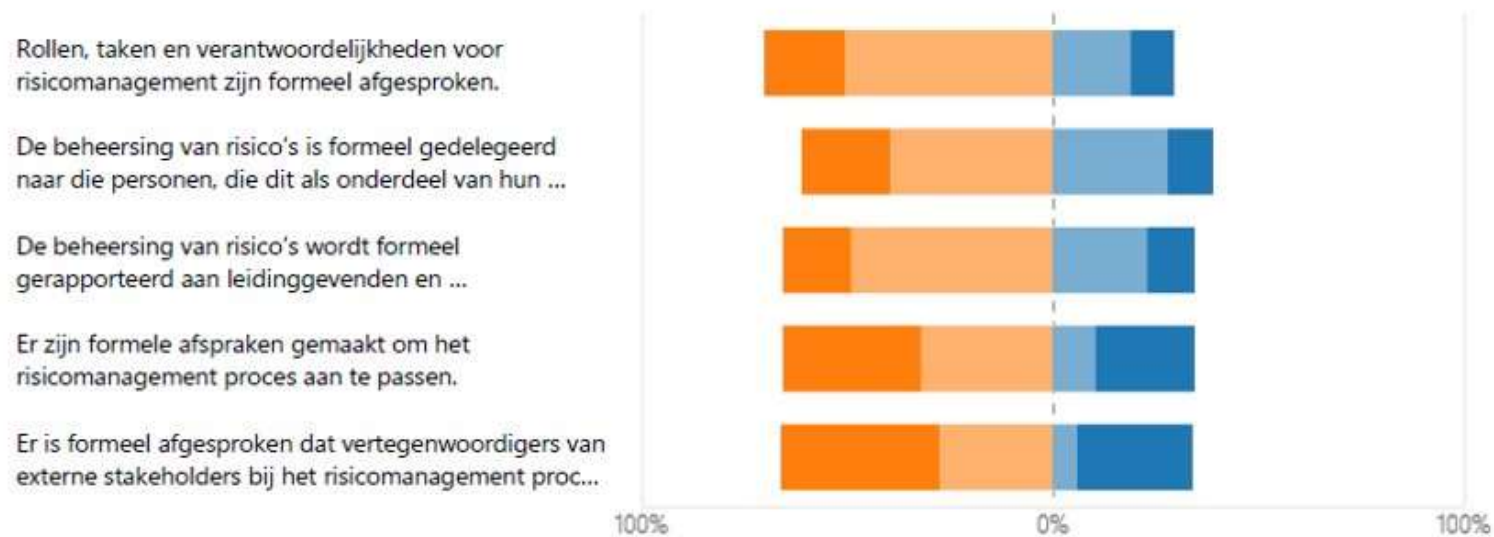
● Team	68
● Afdeling	9
● Project	13
● Programma	18
● Opgave	3
● Other	10



## Resultaten Quick Scan (2)

5. Zijn binnen uw domein de voorwaarden voor de organisatiestructuur aanwezig?

■ Nee ■ Deels ■ Ja ■ n.v.t.



## Resultaten Quick Scan (3)

8. Zijn binnen uw domein de voorwaarden voor de organisatiecultuur aanwezig?

■ Nee ■ Deels ■ Ja ■ n.v.t.

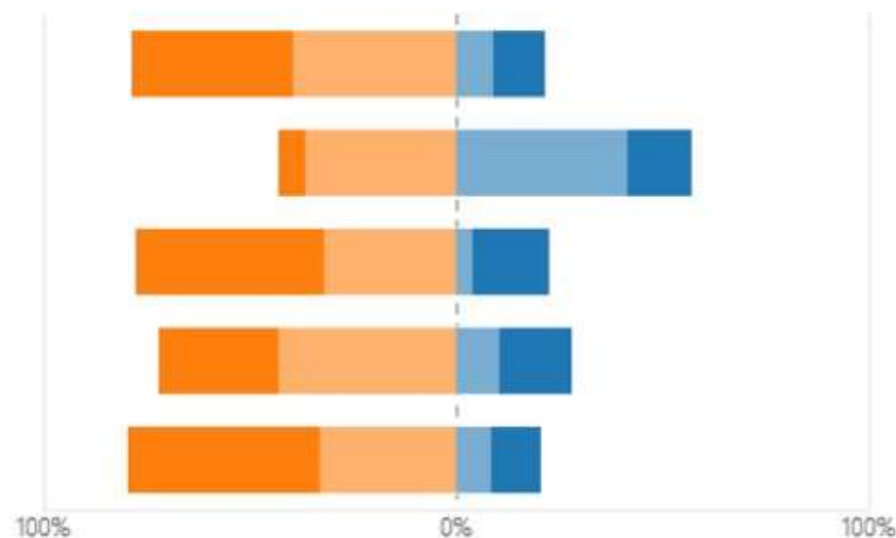
Binnen de hele organisatie worden eenduidige begrippen voor risico's gebruikt.

Binnen het domein wordt beseft dat risico inschattingen deels subjectief zijn.

Binnen de hele organisatie worden verschillen in risicoperceptie expliciet besproken.

Risicomanagement wordt door samenwerking in multidisciplinaire teams uitgevoerd.

Binnen de hele organisatie is het delen van risico informatie vanzelfsprekend.



## Resultaten Quick Scan (4)

11. Zijn binnen uw domein de voorwaarden voor de methode voor risicomanagement aanwezig?

■ Nee ■ Deels ■ Ja ■ n.v.t.

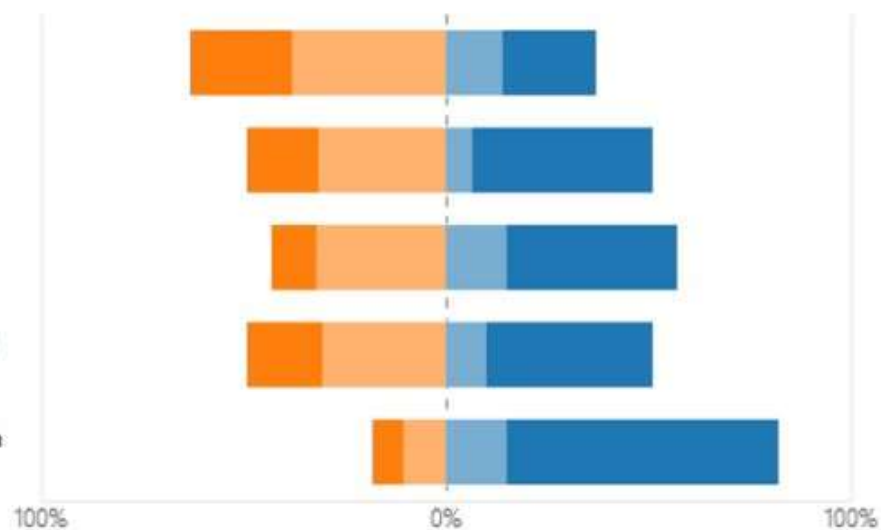
De methode is beschikbaar en toegankelijk voor alle beoogde gebruikers.

De beoogde gebruikers ervaren de methode als gebruiksvriendelijk.

Gebruik van de methode levert meerwaarde voor de beoogde gebruikers op.

De methode sluit goed aan op de werkprocessen van de beoogde gebruikers.

De kosten voor aanschaf, ontwikkeling en gebruik van de methode zijn acceptabel.





Bijlage 4

# Resultaten praktijkcases

# Praktijkcase A (documenten)

Nr.	De gewenste situatie (SOLL) van het risicomanagement op basis van het evaluatiekader	De huidige situatie (IST) van het risicomanagement op basis van de toegestuurde documenten voor de praktijkcase
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Heldere doelen zijn in alle organisatieonderdelen het uitgangspunt voor risicomanagement.</li> <li>b. Alle 6 risicostappen worden navolgbaar uitgevoerd: volgt uit notulen, rapportages, gesprekken.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Er is een helder overkoepelend doel voor het programma en heldere doelen per project. Het is onduidelijk of risico's hier direct uit zijn afgeleid.</li> <li>b. Grotendeels wel, blijkt uit de risicoanalyse i.c.m. de master GREX, stoplichtrapportages en voortgangsrapportages. Echter is onduidelijk of het advies (daterend uit februari 2020) over het invoeren van een cyclisch risicomanagement proces met risicobeheersing strategie opgevolgd is.</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. ISO 31000 RM principes zijn leidend voor een flexibele uitvoering van de 6 risicostappen.</li> <li>b. De 6 risicostappen worden flexibel uitgevoerd met balans tussen standaardisatie en variatie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Nee, wordt niet benoemd.</li> <li>b. Ja, elk project binnen het programma heeft een eigen risicoanalyse, risicoprofiel en beheersmaatregelen.</li> </ul>
6	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Voor elke functie is de verantwoordelijkheid voor een of meer risicostappen helder.</li> <li>b. Vanuit hun functie nemen personen merkbaar verantwoordelijkheid voor die risicostappen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Risicomanagement is niet formeel toebedeeld aan bepaalde functies.</li> <li>b. Geen eenduidig antwoord mogelijk vanuit de documenten.</li> </ul>
7	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. De 6 risicostappen worden uitgevoerd binnen bestaande werkwijzen, procedures, activiteiten.</li> <li>b. Onzekerheden, risico's én kansen worden expliciet besproken in reguliere overleggen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Ja, in voortgang- en stoplichtrapportages en jaarlijkse risicoanalyses.</li> <li>b. Nee, wordt niet benoemd.</li> </ul>
11	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Risicobereidheid is expliciet: helder is welke risicogevolgen wel, deels of niet acceptabel zijn.</li> <li>b. Gemaakte keuzes voor risicobeheersing zijn onderbouwd en de uitvoering ervan is navolgbaar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Nee, niet expliciet. Werken binnen de financiële kaders lijkt prioriteit te zijn.</li> <li>b. Ja, in verslagen worden keuzes onderbouwd en per project worden beheersmaatregelen uitgevoerd.</li> </ul>

# Praktijkcase A (verdiepend gesprek)

Nr.	De gewenste situatie (SOLL) van het risicomanagement op basis van het evaluatiekader	De huidige situatie (IST) van het risicomanagement op basis van de praktijkcase
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Heldere doelen zijn in alle organisatieonderdelen het uitgangspunt voor risicomanagement.</li> <li>b. Alle 6 risicostappen worden navolgbaar uitgevoerd: volgt uit notulen, rapportages, gesprekken.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Ja, risico's uit projectdoelen afgeleid, niet altijd uit overkoepelende doelen.</li> <li>b. Ja, dagelijks expliciet en kwalitatief in gesprekken, jaarlijks kwantitatief.</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. ISO 31000 RM principes zijn leidend voor een flexibele uitvoering van de 6 risicostappen.</li> <li>b. De 6 risicostappen worden flexibel uitgevoerd met balans tussen standaardisatie en variatie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. ISO 31000 principes zijn niet bekend en worden niet toegepast.</li> <li>b. Ja, 2 maal per jaar formeel en kwantitatief en in overleggen meer kwalitatief.</li> </ul>
6	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Voor elke functie is de verantwoordelijkheid voor een of meer risicostappen helder.</li> <li>b. Vanuit hun functie nemen personen merkbaar verantwoordelijkheid voor die risicostappen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Programmamanager is verantwoordelijk, niet expliciet in rolomschrijvingen.</li> <li>b. Verschilt per persoon.</li> </ul>
7	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. De 6 risicostappen worden uitgevoerd binnen bestaande werkwijzen, procedures, activiteiten.</li> <li>b. Onzekerheden, risico's én kansen worden expliciet besproken in reguliere overleggen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Ja, in voortgangsrapportages, stoplichtrapportages en sommige procedures.</li> <li>b. Ja, expliciet besproken maar niet expliciet op de agenda.</li> </ul>
11	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Risicobereidheid is expliciet: helder is welke risicogevolgen wel, deels of niet acceptabel zijn.</li> <li>b. Gemaakte keuzes voor risicobeheersing zijn onderbouwd en de uitvoering ervan is navolgbaar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Ja, in gesprekken, zowel wat betreft geld als andere waarden.</li> <li>b. Ja, in verslagen en beheersmaatregelen in actielijsten.</li> </ul>

## Praktijkcase B (documenten)

Nr.	De gewenste situatie (SOLL) van het risicomanagement op basis van het evaluatiekader	De huidige situatie (IST) van het risicomanagement op basis van de toegestuurde documenten voor de praktijkcase
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Heldere doelen zijn in alle organisatieonderdelen het uitgangspunt voor risicomanagement.</li> <li>b. Alle 6 risicostappen worden navolgbaar uitgevoerd: volgt uit notulen, rapportages, gesprekken.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Er zijn twee heldere hoofddoelen, maar die zijn niet vertaald in risico's. Afspraken m.b.t. de doelen staan centraal, niet expliciet genoemd als risico's.</li> <li>b. Nee, risicomanagement lijkt niet expliciet plaats te vinden. Komt wel impliciet aan bod in Excellijsten (actielijst) en voortgangsrapportage.</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. ISO 31000 RM principes zijn leidend voor een flexibele uitvoering van de 6 risicostappen.</li> <li>b. De 6 risicostappen worden flexibel uitgevoerd met balans tussen standaardisatie en variatie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Niet aan de hand van de documenten.</li> <li>b. Nee, volgt uit 1b.</li> </ul>
6	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Voor elke functie is de verantwoordelijkheid voor een of meer risicostappen helder.</li> <li>b. Vanuit hun functie nemen personen merkbaar verantwoordelijkheid voor die risicostappen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. De projectmanager is eindverantwoordelijk, maar verder staan verantwoordelijkheden i.r.t. risicomanagement niet helder beschreven.</li> <li>b. Komt niet duidelijk naar voren.</li> </ul>
7	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. De 6 risicostappen worden uitgevoerd binnen bestaande werkwijzen, procedures, activiteiten.</li> <li>b. Onzekerheden, risico's én kansen worden expliciet besproken in reguliere overleggen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Nee.</li> <li>b. Nee, er waren wel teamsessie gepland om de soft skills benodigd voor risicomanagement te verbeteren, maar deze zijn verplaatst i.v.m. COVID-19.</li> </ul>
11	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Risicobereidheid is expliciet: helder is welke risicogevolgen wel, deels of niet acceptabel zijn.</li> <li>b. Gemaakte keuzes voor risicobeheersing zijn onderbouwd en de uitvoering ervan is navolgbaar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Ja, de focus ligt op het meer in control komen. Er zijn nieuwe normen (SMART doelstellingen) ingesteld voor het subsidieproces.</li> <li>b. Nee, er is geen duidelijke onderbouwing en er zijn geen beheersmaatregelen gekoppeld aan risico's.</li> </ul>

## Praktijkcase B (verdiepend gesprek)

Nr.	De gewenste situatie (SOLL) van het risicomanagement op basis van het evaluatiekader	De huidige situatie (IST) van het risicomanagement op basis van de praktijkcase
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Heldere doelen zijn in alle organisatieonderdelen het uitgangspunt voor risicomanagement.</li> <li>b. Alle 6 risicostappen worden navolgbaar uitgevoerd: volgt uit notulen, rapportages, gesprekken.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Doelen onvoldoende scherp en risico's niet uit doelen afgeleid.</li> <li>b. Alleen ad hoc gesprekken over actuele risico's met bijvoorbeeld interne OG.</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. ISO 31000 RM principes zijn leidend voor een flexibele uitvoering van de 6 risicostappen.</li> <li>b. De 6 risicostappen worden flexibel uitgevoerd met balans tussen standaardisatie en variatie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. ISO 31000 principes zijn niet bekend en worden niet toegepast.</li> <li>b. Nog niet het geval, structuur van de risicostappen ontbreekt.</li> </ul>
6	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Voor elke functie is de verantwoordelijkheid voor een of meer risicostappen helder.</li> <li>b. Vanuit hun functie nemen personen merkbaar verantwoordelijkheid voor die risicostappen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. De projectleiding neemt verantwoordelijkheid voor de risicostappen.</li> <li>b. Nee, door capaciteitsgebrek geen andere personen die risicostappen zetten.</li> </ul>
7	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. De 6 risicostappen worden uitgevoerd binnen bestaande werkwijzen, procedures, activiteiten.</li> <li>b. Onzekerheden, risico's én kansen worden expliciet besproken in reguliere overleggen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Beperkt zich tot risicoanalyse (stap 2 en 3) in projectgericht werken.</li> <li>b. Beperkt, ook wat betreft scherppte van risico's en prioritering.</li> </ul>
11	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Risicobereidheid is expliciet: helder is welke risicogevolgen wel, deels of niet acceptabel zijn.</li> <li>b. Gemaakte keuzes voor risicobeheersing zijn onderbouwd en de uitvoering ervan is navolgbaar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. In gesprekken tussen interne OG en projectleiding, in kleine stapjes.</li> <li>b. Afspraken worden informeel genoteerd, geen formeel verslag of actielijst.</li> </ul>

# Praktijkcase C (documenten)

Nr.	De gewenste situatie (SOLL) van het risicomanagement op basis van het evaluatiekader	De huidige situatie (IST) van het risicomanagement op basis van de toegestuurde documenten voor de praktijkcase
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Heldere doelen zijn in alle organisatieonderdelen het uitgangspunt voor risicomanagement.</li> <li>b. Alle 6 risicostappen worden navolgbaar uitgevoerd: volgt uit notulen, rapportages, gesprekken.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Wel heldere doelen, maar de risico's zijn hier niet expliciet aangekoppeld. Risico's zijn eerder gedefinieerd als randvoorwaarden voor het slagen van het project.</li> <li>b. In het algemeen wel, alleen een heldere opvolging en evaluatie van beheersmaatregelen ontbreekt.</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. ISO 31000 RM principes zijn leidend voor een flexibele uitvoering van de 6 risicostappen.</li> <li>b. De 6 risicostappen worden flexibel uitgevoerd met balans tussen standaardisatie en variatie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. De toepassing van ISO 31000 RM principes komt niet naar voren in de documenten.</li> <li>b. Ja, dankzij IPM-model heeft RM een structurele plek en er is afwisseling in RM voor het planologische en contractuele deel van het project.</li> </ul>
6	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Voor elke functie is de verantwoordelijkheid voor een of meer risicostappen helder.</li> <li>b. Vanuit hun functie nemen personen merkbaar verantwoordelijkheid voor die risicostappen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Alleen voor de manager PB en projectmanager.</li> <li>b. De gezamenlijke verantwoordelijkheid voor risicomanagement ontbreekt.</li> </ul>
7	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. De 6 risicostappen worden uitgevoerd binnen bestaande werkwijzen, procedures, activiteiten.</li> <li>b. Onzekerheden, risico's én kansen worden expliciet besproken in reguliere overleggen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Voor zover bekend komen risico's alleen aan bod in het risicodossier, het weekly riskrapport en de voortgangsrapportage.</li> <li>b. Ja, tijdens de overleggen van IPM-3 en IPM-5.</li> </ul>
11	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Risicobereidheid is expliciet: helder is welke risicogevolgen wel, deels of niet acceptabel zijn.</li> <li>b. Gemaakte keuzes voor risicobeheersing zijn onderbouwd en de uitvoering ervan is navolgbaar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Komt niet expliciet naar voren. Een duidelijke prioritering van tijd, geld of kwaliteit ontbreekt.</li> <li>b. Komt niet aan bod in documenten.</li> </ul>

## Praktijkcase C (verdiepend gesprek)

Nr.	De gewenste situatie (SOLL) van het risicomanagement op basis van het evaluatiekader	De huidige situatie (IST) van het risicomanagement op basis van de praktijkcase
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Heldere doelen zijn in alle organisatieonderdelen het uitgangspunt voor risicomanagement.</li> <li>b. Alle 6 risicostappen worden navolgbaar uitgevoerd: volgt uit notulen, rapportages, gesprekken.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Wel heldere doelen, risico's niet uit doelen afgeleid (geen doel-risico relatie).</li> <li>b. De RISMAN-stappen worden uitgevoerd en gerapporteerd.</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. ISO 31000 RM principes zijn leidend voor een flexibele uitvoering van de 6 risicostappen.</li> <li>b. De 6 risicostappen worden flexibel uitgevoerd met balans tussen standaardisatie en variatie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Niet bekend met de ISO 31000 principes, worden niet toegepast.</li> <li>b. Ja, uitvoering met RISMAN stappen en online risico-sessies met RISKID.</li> </ul>
6	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Voor elke functie is de verantwoordelijkheid voor een of meer risicostappen helder.</li> <li>b. Vanuit hun functie nemen personen merkbaar verantwoordelijkheid voor die risicostappen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Risicoverantwoordelijkheid volgt uit productverantwoordelijkheid.</li> <li>b. Ja, volgt uit a.</li> </ul>
7	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. De 6 risicostappen worden uitgevoerd binnen bestaande werkwijzen, procedures, activiteiten.</li> <li>b. Onzekerheden, risico's én kansen worden expliciet besproken in reguliere overleggen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. RISMAN-stappen en risicodossier zijn nog geen onderdeel van overleggen.</li> <li>b. Wel in het IPM-3 team, ook doen in het IPM-5 team en andere overleggen.</li> </ul>
11	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Risicobereidheid is expliciet: helder is welke risicogevolgen wel, deels of niet acceptabel zijn.</li> <li>b. Gemaakte keuzes voor risicobeheersing zijn onderbouwd en de uitvoering ervan is navolgbaar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Ervaringen zijn leidend voor de risicobereidheid, wordt besproken.</li> <li>b. Onderbouwing niet altijd expliciet, maatregelen worden gevolgd op actielijst.</li> </ul>

## Praktijkcase D (documenten)

Nr.	De gewenste situatie (SOLL) van het risicomanagement op basis van het evaluatiekader	De huidige situatie (IST) van het risicomanagement op basis van de toegestuurde documenten voor de praktijkcase
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Heldere doelen zijn in alle organisatieonderdelen het uitgangspunt voor risicomanagement.</li> <li>b. Alle 6 risicostappen worden navolgbaar uitgevoerd: volgt uit notulen, rapportages, gesprekken.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Ja, heldere doelen en de risico's zijn gekoppeld aan de mijlpalen.</li> <li>b. Ja, de RISMAN-methode wordt gehanteerd en gerapporteerd.</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. ISO 31000 RM principes zijn leidend voor een flexibele uitvoering van de 6 risicostappen.</li> <li>b. De 6 risicostappen worden flexibel uitgevoerd met balans tussen standaardisatie en variatie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. De ISO 31000 RM principes komen niet duidelijk naar voren.</li> <li>b. Ja, RISMAN-stappen, PPI methode, Monte Carlo analyse en gesprekken worden uitgevoerd.</li> </ul>
6	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Voor elke functie is de verantwoordelijkheid voor een of meer risicostappen helder.</li> <li>b. Vanuit hun functie nemen personen merkbaar verantwoordelijkheid voor die risicostappen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Ja, per functie staan de verantwoordelijkheden i.r.t. risicomanagement helder beschreven.</li> <li>b. Grotendeels wel, volgt uit 1a. Het ontbreekt wel aan een visie over de verantwoordelijkheden van het MT i.r.t. risicomanagement.</li> </ul>
7	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. De 6 risicostappen worden uitgevoerd binnen bestaande werkwijzen, procedures, activiteiten.</li> <li>b. Onzekerheden, risico's én kansen worden expliciet besproken in reguliere overleggen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Ja, er is ook een e-handboek projectmatig werken.</li> <li>b. Ja, het IPM-team organiseert challenge gesprekken en een keer per kwartaal een risicosessie met het hele team.</li> </ul>
11	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Risicobereidheid is expliciet: helder is welke risicogevolgen wel, deels of niet acceptabel zijn.</li> <li>b. Gemaakte keuzes voor risicobeheersing zijn onderbouwd en de uitvoering ervan is navolgbaar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Net expliciet, sturing vindt hoofdzakelijk plaats op financiële kaders, scope en mijlpalen.</li> <li>b. Onderbouwing niet altijd expliciet aanwezig, wel is de naleving van beheersmaatregelen expliciet belegd.</li> </ul>



## Praktijkcase D (verdiepend gesprek)

Nr.	De gewenste situatie (SOLL) van het risicomanagement op basis van het evaluatiekader	De huidige situatie (IST) van het risicomanagement op basis van de praktijkcase
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Heldere doelen zijn in alle organisatieonderdelen het uitgangspunt voor risicomanagement.</li> <li>b. Alle 6 risicostappen worden navolgbaar uitgevoerd: volgt uit notulen, rapportages, gesprekken.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. De mijlpalen van doelstellingen zijn in kaart gebracht en daaraan zijn de risico's gekoppeld.</li> <li>b. Ja, de 6 stappen worden nageleefd, veel impliciet in gesprekken, maar ook in formele rapportages en dossiers.</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. ISO 31000 RM principes zijn leidend voor een flexibele uitvoering van de 6 risicostappen.</li> <li>b. De 6 risicostappen worden flexibel uitgevoerd met balans tussen standaardisatie en variatie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Onbekend met de principes, maar verwachting is dat het team onbewust bekwaam is.</li> <li>b. Ja.</li> </ul>
6	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Voor elke functie is de verantwoordelijkheid voor een of meer risicostappen helder.</li> <li>b. Vanuit hun functie nemen personen merkbaar verantwoordelijkheid voor die risicostappen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Ja, voornamelijk binnen het IPM-team.</li> <li>b. Ja, risico's worden open en gezamenlijk besproken en beheersmaatregelen worden individueel belegd.</li> </ul>
7	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. De 6 risicostappen worden uitgevoerd binnen bestaande werkwijzen, procedures, activiteiten.</li> <li>b. Onzekerheden, risico's én kansen worden expliciet besproken in reguliere overleggen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Ja, risicomanagement is geïntegreerd in dagelijkse activiteiten.</li> <li>b. Ja, de harde en zachte kant van risicomanagement komt aan bod tijdens gesprekken. Door de barometer wordt de zachte kant (o.a. sfeer en vertrouwen) besproken tijdens overleggen.</li> </ul>
11	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Risicobereidheid is expliciet: helder is welke risicogevolgen wel, deels of niet acceptabel zijn.</li> <li>b. Gemaakte keuzes voor risicobeheersing zijn onderbouwd en de uitvoering ervan is navolgbaar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Ja, risicobewustzijn en bereidheid zijn als cruciaal geduid.</li> <li>b. Ja, om weer controle te krijgen over het project is de (haalbaarheid van) planning en het budget geëvalueerd en is hierover een second opinion aangevraagd van een externe partij.</li> </ul>

TwynstraGudde adviseert overheid en bedrijfsleven op veel van de grote en urgente thema's van deze tijd. Denk aan veiligheid, diversiteit, mobiliteit, duurzaamheid, energie, financiën en gezondheid. We bieden onze opdrachtgevers unieke, werkbare oplossingen en brengen complexe projecten en programma's tot een goed einde. Iets creëren van blijvende waarde, daar gaan we voor. Daardoor hebben we een directe impact op (toekomstige) maatschappelijke en economische ontwikkelingen. En dus een grote impact op morgen.

**Martin van Staveren**  
martin@vsrm.nl

**Daniella van Well**  
dst@tg.nl

**Kevin van Vulpen**  
kvu@tg.nl

**Sterre van Dord**  
sdo@tg.nl

Alle intellectuele eigendomsrechten met betrekking tot deze presentatie berusten bij TwynstraGudde. Niets uit deze presentatie mag worden veelevoudigd of openbaar gemaakt zonder schriftelijke toestemming van TwynstraGudde.



**Impact op morgen.**