



**Essentie / samenvatting**

Integraal risicomanagement gaat over het realiseren van doelen door het effectief en kosten-efficiënt omgaan met onzekerheden, risico's en kansen. Integraal risicomanagement biedt hiermee kansen op sturing en versterkt het doelgericht, doeltreffend en doelmatig werken vanuit respectievelijk PS, GS en de ambtelijke organisatie.

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. Risicogestuurd werken vraagt om het ontwikkelen en tonen van risicoleiderschap van iedereen in de organisatie: bestuurders, managers en medewerkers.

**Meetbaar / beoogd beleidseffect**

Met het Kader en kernnota wordt beoogd een passende en toegankelijke handreiking te bieden voor risicogestuurd werken op alle niveaus en alle onderdelen van de organisatie, waarbij risicoverantwoordelijkheid gekoppeld is aan doelverantwoordelijkheid, op basis van de principes van ISO 31000.

**Wettelijke grondslag**

- Artikel 17 Weerstandsvermogen en risicobeheersing, van de Financiële Verordening provincie Utrecht 2018.
- Artikel 11 Weerstandsvermogen, van Besluit Begroting en Verantwoording 2017 (BBV).

**Financiële consequenties**

De vaststelling van de Kernnota weerstandsvermogen en risicobeheersing 2020 en het Kader integraal risicomanagement 2020 heeft geen directe financiële gevolgen.

**Bestuurlijke dilemma's / politieke gevoeligheid**

Geen.

**Overwogen oplossingsrichtingen en alternatieven**

Niet van toepassing.

**Effecten op duurzaamheid**

Niet van toepassing.

Voorgesteld wordt

Gedeputeerde Staten,

Voorzitter,

Secretaris,

## Ontwerp-besluit

Besluit van 09-12-2020 tot het vaststellen van het Kader integraal risicomanagement 2020 en de Kernnota weerstandsvermogen en risicobeheersing 2020.

Provinciale Staten van Utrecht; In vergadering bijeen op 09-12-2020;

Op het voorstel van Gedeputeerde Staten van 13 oktober 2020, afdeling Concerncontrol, nummer 8217D407;

Gelezen het Kader integraal risicomanagement 2020 en de Kernnota weerstandsvermogen en risicobeheersing 2020;

Overwegende dat het Kader en de Kernnota bijdragen aan het risicogestuurd werken op alle niveaus en alle onderdelen van de organisatie, waarbij risicoverantwoordelijkheid gekoppeld is aan doelverantwoordelijkheid;

Gelet op artikel 17 van de Financiële Verordening provincie Utrecht 2018;

Besluiten:

1. PS stellen het kader vast voor Integraal Risicomanagement 2020 met hierin de volgende uitgangspunten:
  - a. Integraal risicomanagement te definiëren als een expliciete, realistische en gestructureerde aanpak voor het sturend omgaan met onzekerheden, risico's en kansen
  - b. Integraal risicomanagement gaat over het realiseren van doelen door het effectief en kostenefficiënt omgaan met onzekerheden, risico's en kansen;
  - c. Integraal risicomanagement biedt kansen op sturing en versterkt doelgericht, doeltreffend en doelmatig werken.
  - d. De provincie zet in op het ontwikkelen van kennis en vaardigheden binnen de organisatie op het tonen van risicoleiderschap.
  - e. Het kader voldoet aan de wet- en regelgeving en BBV.
  - f. Integraal risicomanagement is gebaseerd op de negen principes uit de ISO 31000 richtlijn:
    1. Creëer en bescherm waarde;
    2. Werk risico-gestuurd 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.
2. PS geven GS opdracht het kader Integraal Risicomanagement 2020 als basis te gebruiken voor
  - a. Risico gestuurd werken met het daarbij altijd en steeds doorlopen van zes risico stappen:
    1. Risicostap 1 Welk doel?
    2. Risicostap 2 Welke risico's en kansen?
    3. Risicostap 3 Hoe groot zijn risico's en kansen?

4. Risicostap 4 Wat al dan niet doen?
  5. Risicostap 5 Werken de maatregelen?
  6. Risicostap 6 Hoe hierover communiceren?
- b. Het beleggen van verantwoordelijkheden bij CMT, Management, Concerncontrol en bedrijfsvoering.
  - c. Het registreren, actualiseren en archiveren van doorlopen van de zes risico stappen.
  - d. Het bepalen van significante restrisico's als bepaling voor het weerstandsvermogen.
  - e. Het afleggen van verantwoording aan PS, zodat PS haar controlerende taak effectief en efficiënt kan vervullen.
3. PS stellen de Kernnota Weerstandsvermogen en risicobeheersing vast met daarin de volgende hoofduitgangspunten:
- a. Risico's groter dan € 100.000 en een kans kleiner dan 50% worden opgenomen in het provinciebreed risicomanagement systeem.
  - b. Risico's met een kans groter dan 50% worden afgedekt door een voorziening of regulier budget.
  - c. Bij de berekening van het benodigde weerstandsvermogen wordt rekening gehouden met een zekerheidspercentage van 90% (landelijke norm).
  - d. De ratio weerstandsvermogen wordt berekend door de weerstandscapaciteit (reserve weerstandsvermogen) te delen door het benodigd weerstandsvermogen.
  - e. Het ratio weerstandsvermogen van de provincie Utrecht ligt tussen de 1.4 en 2.0.
  - f. Aan het einde van het kalenderjaar de reserve weerstandsvermogen af te romen of aan te vullen tot afgerond € 45 miljoen; of het dichtstbijzijnde lagere of hogere bedrag om te voldoen aan de bandbreedte dat de ratio weerstandsvermogen ligt tussen de 1.4 en 2.0.
  - g. De signaalwaarden voor de financiële kengetallen worden gebaseerd op dezelfde waarden als de gezamenlijke provincies hanteren bij hun toezicht op gemeenten.
4. PS besluiten kennis te nemen van hoofdstuk 3 uitvoeringskader van het Kader Integraal Risicomanagement 2020.
5. PS geven GS opdracht in het vierde kwartaal van 2022 te informeren hoe invulling is gegeven aan het ontwikkelen van kennis en vaardigheden binnen de organisatie op het tonen van risico leiderschap.

Voorzitter,

Griffier,

## Toelichting

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 GS-onderzoek in 2020 naar de doelmatigheid en doeltreffendheid van het gevoerde bestuur volgens artikel 217a van de Provinciewet. Een van de resultaten van dit onderzoek is dit nieuwe Kader Integraal Risicomanagement 2020.

In het Kader Integraal Risicomanagement 2020 is het richtinggevend Beleidskader (verantwoordelijkheid van PS, hoofdstuk 2) gecombineerd met het praktijkgericht Uitvoeringskader (verantwoordelijkheid van GS, hoofdstuk 3). De Kernnota Weerstandsvermogen en Risicobeheersing blijft een aparte nota en is geactualiseerd voor 2020.

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.

## **1. Wettelijke grondslag**

-Artikel 17 Weerstandsvermogen en risicobeheersing, van de Financiële Verordening provincie Utrecht 2018:  
"Gedeputeerde Staten bieden Provinciale Staten ten minste eenmaal in de vier jaar een nota weerstandsvermogen en risicobeheersing ter vaststelling aan. In de nota wordt tevens de gewenste weerstandscapaciteit bepaald.

-Artikel 11 Weerstandsvermogen, van Besluit Begroting en Verantwoording 2017 (BBV).

## **2. Beoogd effect**

Met de nota's wordt beoogd een passende en toegankelijke handreiking te bieden voor risicogestuurd werken op alle niveaus en alle onderdelen van de organisatie, waarbij risicoverantwoordelijkheid gekoppeld is aan doelverantwoordelijkheid, op basis van de principes van ISO 31000.

## **3. Effecten op duurzaamheid**

Niet van toepassing.

## **4. Argumenten**

De vierjaarlijkse actualisatie van de Kernnota weerstandsvermogen en risicobeheersing en het Kader Integraal risicomanagement is vereist vanuit de Financiële Verordening.

## **5. Kanttekeningen**

Niet van toepassing.

## **6. Financiën**

De vaststelling van de Kernnota weerstandsvermogen en risicobeheersing 2020 en het Kader integraal risicomanagement 2020 heeft geen directe financiële gevolgen.

## **7. Realisatie**

Het risicogestuurd werken zal ontwikkeld worden volgens het geactualiseerde Kader en de Kernnota weerstandsvermogen.

## **8. Juridisch**

Er zijn geen bijzondere juridische aspecten aan dit voorstel verbonden.

## **9. Europa**

Niet van toepassing.

## **10. Communicatie**

Het betreft interne kaders die niet extern gecommuniceerd worden.

## **11. Bijlagen**

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

**Artikelsgewijze toelichting**

Geen.