



Aan Provinciale Staten

2022FAC19

ONDERWERP	Voortgangsrapportage Risicogestuurd werken 2021	TELEFOONNUMMER	+31652769537
DATUM	29-03-2022	E-MAILADRES	wim.schouten@provincie- utrecht.nl
DOCUMENTNUMMER	UTSP-1685144797-65	DOMEIN/OPGAVE	CCO
VAN	Wim Schouten	TEAM	TBC
NUMMER PS	PS2022FAC	PORTEFEUILLEHOUDER	Strijk
COMMISSIE	Financiële Audit Commissie		
BIJLAGEN	Geen		

Geachte dames en heren,

Essentie / samenvatting:

Graag informeren wij u in deze brief over de implementatie van risicogestuurd werken naar aanleiding van het door u vastgestelde Kader Integraal Risicomanagement 2020. Het doel is om inzicht te geven over het proces, dat volgens plan verloopt tot op heden. Op inhoud is de temperatuur nu niet te meten omdat er nog onvoldoende meetbare resultaten zijn geboekt. Volgend jaar zal een tussenevaluatie worden gedaan aan de hand van het evaluatiekader voor integraal risicomanagement om te kunnen beoordelen of de gewenste voortuitgang wordt geboekt met risicogestuurd werken en of tussentijds bijstellen nodig is.

In het afgelopen jaar is allereerst ingezet op het aantrekkelijk maken en het aanwakkeren van het leerplezier om risicogestuurd werken onderdeel te maken van het dagelijkse werk. Daarvoor is een implementatieplan gemaakt waarin niet het leren zelf centraal stond maar de prestatie die het gevolg is van het leren. Met de Utrecht Academie is een traject ontwikkeld waarbij een praktische risico-inventarisatie een belangrijk onderdeel is. De training als onderdeel van het traject was aan het eind van het jaar gereed en twee keer gegeven. Er zijn al wel meerdere aanvragen voor het traject in behandeling. De vraag komt tot nog toe vooral vanuit de concernopgaven. De verdieping naar de rest van de organisatie zal in 2022 moeten worden ingezet.

Ondertussen zijn er in 2021 ook al diverse risico-inventarisatie sessies in de domeinen geweest waar het nieuwe gedachtegoed al is meegenomen, ook los van het traject. De administratieve vastlegging van de risico's is nu gerangschikt op de beleidsdoelen. Ook is er een risicoagenda met de 5 top risico's per domein als input voor het concernrisicoprofiel. Tenslotte is er ook een risicoparagraaf opgenomen in domeinplannen en zijn risico's geïnventariseerd inzake fraude, samenwerkingsrelaties, subsidies en verbijzonderde interne controle.

Inleiding:

Bij de behandeling van het Kader Integraal Risicomanagement 2020 in de Financiële Audit Commissie van PS op 25-11-2020 is met u afgesproken om na een jaar te rapporteren over de voortgang van risicogestuurd werken, daarom ligt nu deze rapportage voor. Dit is een opmaat naar een uitgebreidere evaluatie over 2022 waarbij we u

zullen informeren over hoe invulling is gegeven aan de ontwikkeling van kennis en vaardigheden binnen de organisatie op het tonen van risico leiderschap.

U heeft GS opdracht gegeven 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;
- 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.

Met punten a. en b. zijn we bezig geweest zoals in deze brief verder verwoord. Het resultaat van het doorlopen van de risicostappen registreren we in het concernbrede risicomanagementsysteem (punt c). De hierin geregistreeerde risico's worden betrokken bij het bepalen van het benodigde weerstandsvermogen zoals vermeld in de begroting en jaarrekening (punten d. en e.).



We zijn nu een jaar verder en er staat al veel in de steigers. Er zijn praktische stappen gezet om meer beweeglijk, flexibel en slagvaardig om te gaan met risico's en kansen in complexe opgaven. Zo is de vastlegging van de risico's nu gerangschikt op de beleidsdoelen waar ze betrekking op hebben en is er een implementatieplan gemaakt voor het vergroten van kennis, gedrag en vaardigheden passend bij risicogestuurd werken en risicoleiderschap. De bedoeling is dat de organisatie zodoende het vermogen ontwikkelt om te leren van gerealiseerde én gemiste kansen en er een leercyclus ontstaat. Dit implementatieplan voorziet dus niet in de verbetering van de paragraaf weerstandsvermogen op zichzelf, maar de input voor deze paragraaf zal kwalitatief wel sterk verbeterd worden. In de volgende paragraaf wordt de gevolgde aanpak beschreven.

Aanpak

Een belangrijke start was het laten maken van een tekenfilm waarin kort en beeldend uitgelegd wordt wat risicogestuurd werken inhoudt. We hebben geoefend met een risicodialoog in een BBOT van PS/GS en daar de film laten zien. Het filmpje is ook gedeeld met het concern- en overig management omdat de tone at the top en het draagvlak bij de domeinen belangrijk zijn om de omslag naar deze manier van werken te maken. Wij willen onze ambities waarmaken in een dynamische, complexe, meerduidige en daardoor onzekere wereld en moeten daarvoor afgewogen risico's nemen als onderdeel van ons dagelijkse werk. Voor de beheersing van dit proces is geen nieuwe excel-tool geïntroduceerd, maar drie eenvoudige vragen (DOD) die het dagelijkse werk ondersteunen. Praktisch, simpel en iedereen kan het doen.

Vanaf het begin is de nadruk gelegd op de inspiratie die het geeft voor het dagelijkse werk en de shift in de mindset om zodoende beweeglijk, flexibel en slagvaardig te zijn als risico's en kansen zich voordoen in complexe opgaven waar we mee te maken hebben. Het uitgangspunt was (IST-situatie) dat er maar een beperkt aantal medewerkers bekend was met het risicogestuurd werken volgens het nieuwe kader. Volgens het GS-onderzoek 2020 Risicomanagement was wel een belangrijke basis aanwezig voor de methode en organisatie maar is extra aandacht benodigd voor de dimensie mens en de daarmee samenhangende cultuur.

Als doel is gesteld om het risicogestuurd werken aantrekkelijk te maken en het leerplezier aan te wakkeren omdat mensen pas over de brug gaan als ze naar de overkant verlangen. Als eerste opleidingstraject binnen de provincie is daarom gekozen voor een aanpak volgens het zogenaamde 70:20:10 model, dat staat voor drie manieren van leren. Met de 70% wordt het leren op de werkplek bedoeld, de 20% staat voor het sociale leren door contact met collega's bijvoorbeeld en de 10% voor het formele leren door bijvoorbeeld cursussen. Bij deze aanpak staat niet het leren zelf centraal maar de prestatie die het gevolg is van het "elke dag leren". Dat willen we ook voor risicogestuurd werken. We combineren het formele leren met het leren van elkaar en het leren on the job traject met als onderdeel een (online) training in teamverband met daarin ook aandacht aan praktijksituaties. Geen groots en meeslepend cursusaanbod voor het individu, maar een traject op de werkplek met maatwerk per project/lijnteam. We verwachten de meeste impact te creëren door te focussen op on the job-leren (70%).



Bij aanmelding van een team voor het traject wordt het kennisniveau van de deelnemers geïnventariseerd en het theoretische gedeelte van de training daarop aangepast. Een praktische risico-inventarisatie is ook onderdeel van de training en belangrijk in de verdere ontwikkeling naar risicogestuurd werken in de dagelijkse praktijk. Wanneer het projectteam nog klein is of in opstart, is een andere aanpak nodig dan wanneer het onderdeel is van een groot project/programma dat volop draait. De businesscontroller adviseert hierin en begeleidt het hele traject. Zij hebben daarvoor een apart opleidingstraject gevolgd onder leiding van Twijnstra Gudde en nemen het voortouw in de uitrol van het gedachtegoed. In 2021 is dit bij alle risicosessies waarbij businesscontrollers waren betrokken ook gebeurd.

Het implementatieplan is erop gericht dat uiteindelijk iedereen voor wie dat in zijn werk noodzakelijk is kennis heeft over het risicogestuurd werken en dat weet te hanteren als vorm van integraal risicomanagement. Dat de betreffende medewerker beschikt over de vaardigheden die nodig zijn voor de taken passend bij zijn rol in het risicogestuurd werken en een mindset zodat hij het gedrag vertoont dat daarbij hoort. Het traject wordt gefaciliteerd door de businesscontrollers waarbij de boodschap is: "Risicogestuurd werken en ontwikkeling van risicoleiderschap helpen jou en om in een dynamisch, complex en moeilijk te doorgronden werkveld, onzekerheden onder ogen te zien, daarover transparant te zijn en maatregelen te nemen om met veerkracht jouw doelen te kunnen realiseren. Zullen we daar eens over doorpraten en kijken wat ik als businesscontroller voor jou kan betekenen?"

Het traject hiervoor is ontwikkeld in overleg met de Utrecht Academie. De training was in het 4e kwartaal 2021 gereed en is ook al in twee teams gegeven. Ook zijn er meerdere aanvragen in behandeling. De vraag begint toe te nemen maar komt nog met name vanuit de concernopgaven. Er is nu één interne trainer en volgens het principe van train the trainer zijn nog 2 trainers in opleiding. In de training als onderdeel van het traject willen we het team terugbrengen naar de essentie van een vraagstuk: "Welke beren kun je tegenkomen op de weg en welke kansen bij het realiseren van de doelen?" We leren risicoleiderschap ontwikkelen binnen het team en omgaan met onzekerheden, risico's en kansen om de doelen te halen. Als hulpmiddel introduceren we de eerder genoemde DOD-vragen waardoor het onderdeel wordt van het normale werk zonder extra administratieve ballast.

Het traject naar risicogestuurd werken bestaat uit verschillende stappen:

1. Nulmeting risicogestuurd werken: waar staan wij als team;
2. Theoretisch deel risicogestuurd werken;
3. Risico-inventarisatie van jullie vraagstuk/project met eigen business controller;
4. Opvolging met eigen business controller;
5. Tweede meting risicogestuurd werken: waar staan wij als team nu.

Een ander belangrijk onderdeel in het traject naar risicogestuurd werken is de mindset die daarbij past in de rollen van risico-eigenaren, risicobeheerders en medewerkers. Dit gaat over het spreken van dezelfde taal in de organisatie, het toepassen van risicogestuurd werken in elke rol en het ontwikkelen van vaardigheden in risicoleiderschap die deze manier van werken ondersteunt. Dit komt bijvoorbeeld tot uiting in het transparant opnemen van risico's in GS/PS stukken. Daarnaast is het ontwikkelen van de vijf vaardigheden voor risicoleiderschap essentieel voor elke rol:

1. Een risicoleider maakt doelen leidend;
2. Een risicoleider laat variatie toe;
3. Een risicoleider organiseert én neemt zelf risico-eigenaarschap;
4. Een risicoleider organiseert een functionele omvang voor effectieve risicosturing;
5. Een risicoleider maakt scherpe keuzes.

De voortgang in het risicogestuurd werken zien we ook in de ontwikkeling van risicoagenda met de 5 top risico's per domein ook voor de niet-financiële risico's, die opgenomen worden in het concernrisicoprofiel. Ondertussen is er ook een risicoparagraaf opgenomen in domeinplannen en managementcontracten.

Financiële consequenties:

Voor de opleiding van de businesscontrollers en de begeleiding door Twijnstra Gudde, is in 2021 ongeveer € 23.000 besteed. De uitrol van kennis en vaardigheden loopt verder voornamelijk via de businesscontrollers en de Utrecht Academie waarvoor geen aanvullende middelen nodig zijn.

Vervolprocedure / voortgang:

Over 2022 wordt een tussenevaluatie gedaan aan de hand van het evaluatiekader voor integraal risicomanagement om te kunnen beoordelen of er voortuitgang wordt geboekt met risicogestuurd werken en of tussentijds bijstellen nodig is. En na 2024 wordt het Kader Integraal risicomanagement 2020 geëvalueerd. Om de vorderingen te kunnen meten wordt er aan het begin van elk teamtraject naar risicogestuurd werken een nulmeting gedaan op grond van het evaluatiekader. Maximaal een jaar na het traject kan de risico-eigenaar of businesscontroller een tweede

meting uitsturen om te bepalen of er vooruitgang is geboekt op het gebied van risicogestuurd werken. We gaan met u in gesprek om te bezien hoe we dit onderwerp op dat niveau ook verder kunnen brengen.

Gedeputeerde Staten van Utrecht,

Voorzitter,
mr. J.H. Oosters

Secretaris,
mr. drs. A.G. Knol-van Leeuwen