

DATUM	23-06-2016	NUMMER PS	
AFDELING	CCO	COMMISSIE	BEM
STELLER	E.P. van Wijk MSc. RA	DOORKIESNUMMER	2488
DOCUMENTNUMMER	818778B9	PORTEFEUILLEHOUDER	Verbeek-Nijhof

---

**Titel** : Beleidskader integraal risicomanagement

---

### Inhoudsopgave

Ontwerpbesluit	pag. 3
Toelichting	pag. 4
Bijlage(n):	3

---

Aan Provinciale Staten,

### Inleiding

In de verordening interne zaken is opgenomen dat GS ten minste één maal in de vier jaar een nota weerstandsvermogen en risicomanagement ter vaststelling door PS aanbieden. In een drietal nota's wordt hier invulling aan gegeven. Het betreft:

1. Beleidskader integraal risicomanagement 2016
2. Uitvoeringskader integraal risicomanagement 2016
3. Kernnota weerstandsvermogen en risicobeheersing

Wij leggen u het Beleidskader integraal risicomanagement voor ter vaststellen en sturen u ter kennisgeving het Uitvoeringskader en de Kernnota.

### *Voorgeschiedenis*

In 2012 zijn twee nota's in PS vastgesteld: het beleidskader en het uitvoeringskader risicomanagement en weerstandsvermogen. De voorliggende nota's Integraal Risicomanagement (IRM) 2016 betreffen een herijking van de nota's uit 2012.

### *Essentie / samenvatting*

In het beleidskader is de ambitie neergelegd om te groeien naar een volgend niveau van risicovolwassenheid van de organisatie. In deze integrale benadering worden risico's gedefinieerd als een kans op sturing op verschillende sturingsniveaus (PS, GS en ambtelijke organisatie). Iedereen stuurt met als uiteindelijk doel om een bijdrage te leveren aan maatschappelijke vraagstukken. Sturen wil zeggen kansen benutten, maar ook het nemen van verantwoorde risico's. Voor het op gestructureerde, systematische wijze in kaart brengen van risico's wordt een denkraam geïntroduceerd op basis van ISO 31000.

In voorliggende nota's wordt op de verschillende sturingsniveaus invulling gegeven aan integraal risicomanagement (IRM). Het beleidskader geeft op strategisch niveau de kaders aan waarbinnen door GS invulling wordt gegeven aan het risicomanagement en wordt als zodanig door PS vastgesteld. Het uitvoeringskader en de kernnota geven de kaders weer waarbinnen de ambtelijke organisatie moet handelen en worden door GS vastgesteld.

*Meetbaar / beoogd beleidseffect*

Beoogd wordt om met de nota's meer duidelijkheid te scheppen over de verantwoordelijkheden van PS en GS ten aanzien van het omgaan met risico's. Tevens wordt beoogd dat de kaders bijdragen aan het risicobewuster omgaan met beleids- en bedrijfsvoeringsvraagstukken.

**Financiële consequenties**

De vaststelling van Beleidskader integraal risicomanagement 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,

Besluit van 04-07-2016

Provinciale Staten van Utrecht;

Op het voorstel van Gedeputeerde Staten van 31 mei 2016, afdeling CCO, nummer ;

Gelezen het Beleidskader integraal risicomanagement 2016;

Overwegende dat kaders bijdragen aan het risicobewust omgaan met beleids- en bedrijfsvoeringsvraagstukken ;

Gelet op artikel 4 lid 9 van de interne verordening provincie Utrecht;

Besluiten:

Het Beleidskader integraal risicomanagement 2016 vast te stellen.

Voorzitter,

Griffier,

De afgelopen jaren krijgt de invulling van integraal risicomanagement in de provinciale organisatie steeds meer inhoud. Dit blijkt uit een reeks opeenvolgende inspanningen. Concrete stappen zijn het bevorderen van het risicobewustzijn en de positionering van het integrale karakter van risicomanagement met meer nadruk op *soft controls*<sup>1</sup>. Maar ook de intensivering van *hard controls*<sup>2</sup>, zoals het gebruik van onze risicomanagementapplicatie. Het beheersen van risico's is namelijk maatwerk en vraagt, naast hard instrumentarium, om risico-alert handelen. Ook de externe accountant constateert dat aandacht van het management voor risicomanagement groeit, het sturen op risico's verder is geïntensiveerd en ondersteunt de acties die worden genomen<sup>3</sup>. De risicovolwassenheid van de organisatie is voor het eerst in 2014 vastgesteld, wat tevens een eerste peilmoment is om op weg te gaan naar het volgende volwassenheidsniveau<sup>4</sup>. De niveaus drukken uit hoeveel waarde gehecht wordt aan zowel hard als soft controls en de mate waarin voldaan wordt aan de randvoorwaarden als kritische succesfactor (bijvoorbeeld *tone at the top*). Op grond van de opgedane ervaringen en inzichten en conform de verordening interne zaken is een actualisatie van het Beleidskader Weerstandsvermogen en Risicomanagement uit 2012 passend.

In 2012 zijn twee nota's in Provinciale Staten behandeld<sup>5</sup>: het beleidskader en het uitvoeringskader Risicomanagement en Weerstandsvermogen. Beide nota's vormen een samenhangend geheel. Het beleidskader geeft op strategisch niveau de kaders aan waarbinnen door Gedeputeerde Staten invulling kan worden gegeven aan het risicomanagement en wordt als zodanig door Provinciale Staten vastgesteld. Het uitvoeringskader geeft het kader weer waarbinnen de ambtelijke organisatie moet handelen en wordt door Gedeputeerde Staten vastgesteld. Deze indeling blijft gehandhaafd.

Het voorliggende geactualiseerde beleidskader heeft als titel meegekregen "Beleidskader Integraal Risicomanagement 2016". Omdat risicomanagement steeds meer een integrale benadering vergt, wordt voor het uitvoeringskader 2016 een onderscheid gemaakt naar een algemeen deel en een financieel deel. In het algemeen deel worden door Gedeputeerde Staten kaders meegegeven voor de inrichting en werking van de ambtelijke organisatie met betrekking tot risicomanagement. Dit algemeen deel wordt aangeduid als het "Uitvoeringskader Integraal Risicomanagement".

In het financiële deel (de Kernnota weerstandsvermogen en risicobeheersing) zijn richtlijnen en uitgangspunten opgenomen met betrekking tot risicobeheersing in lijn met (de aanpassingen van) het BBV. Het gaat om nieuwe, aanvullende spelregels voor en normering van het weerstandsvermogen en de financiële kengetallen (volgend uit de vernieuwing van het BBV). De spelregels met betrekking tot de financiële kengetallen betreffen de (eigen) normering hiervan, zodat er ook daadwerkelijk op kan worden gestuurd. Deze normering is tot stand gekomen op grond van benchmarking en eigen inzichten. Het financieel deel krijgt als titel "Kernnota Weerstandsvermogen en Risicobeheersing". Deze nota is onderdeel van het Strategisch Financieel Instrumentarium, dat bestaat uit meerdere nota's op het gebied van het financieel beleid en uitwerkingen daarvan.

Nieuw ten opzichte van 2012 is dat risico's worden gezien als een kans op sturing. Wij onderkennen drie typen risico's. Dit zijn omgevingsrisico's, beleidsrisico's en operationele risico's. Omgevingsrisico's zijn inherent aan ons bestaansrecht om maatschappelijke vraagstukken tot een oplossing te brengen en zijn niet beïnvloedbaar. Beleidsrisico's komen voort uit omgevingsrisico's en uit de eigen strategische keuzes van de organisatie om wel of niet te handelen om de gestelde organisatiedoelen te kunnen realiseren. Op basis van een onderbouwde

<sup>1</sup> Soft control staat voor maatregelen die van invloed zijn op motivatie, loyaliteit, integriteit, inspiratie en normen en waarden van medewerkers. Soft control werken daarmee door in het gedrag van medewerkers.

<sup>2</sup> Hard control staat voor meetbare afspraken en richtlijnen die moeten worden nageleefd. Hoe medewerkers hun werk moeten doen wordt vastgelegd in bijvoorbeeld handboeken, procedurebeschrijvingen, interne regels, wetgeving, applicaties..

<sup>3</sup> Zie Rapportage Provinciale Staten EY inzake Uitkomsten controle en overige informatie 2014

<sup>4</sup> *Kansen op sturing* benutten! Een verslag van het lerend onderzoek naar risico-alert handelen bij de provincie Utrecht. Statenbrief d.d. 12 mei 2015. Kenmerk 814ADCEC

<sup>5</sup> Nota beleidskader weerstandsvermogen en risicomanagement, provincie Utrecht, 22 mei 2012; Nota Uitvoeringskader weerstandsvermogen en risicomanagement, provincie Utrecht, 27 februari 2012

inschatting van de 'kans van optreden' en van de verwachte gevolgen indien het risico zich daadwerkelijk voordoet, wordt besloten of en zo ja welke maatregelen aanvullend moeten worden getroffen. Operationele risico's zijn risico's die bewust worden gelopen omdat de kosten van de te nemen maatregelen niet opwegen tegen het mogelijk nadeel.

Sturen wil zeggen kansen benutten, maar ook het nemen van verantwoorde risico's. De nadruk ligt dus op het bereiken van doelen. Het bereiken van doelen vergt een gestructureerde aanpak, het onderkennen van kansen en het beheersen van risico's. Vanuit dit perspectief worden risico's gezien als een kans op sturing met als drijfveer om buiten beter te presteren. Dat vergt een open dialoog over de mate van risicobereidheid. Voor het gestructureerd en systematisch in kaart brengen van risico's wordt een denkraam geïntroduceerd op basis van ISO 31000. De ambitie van de organisatie en het bestuur is om zich de komende 4 jaar door te ontwikkelen naar een hoger volwassenheidsniveau.

Samenvattend weerspiegelen de drie nota's de gedeelde verantwoordelijkheden van het politiek bestuur en de ambtelijke organisatie om te komen tot invulling van integraal risicomanagement. Ieder vanuit zijn eigen rol en verantwoordelijkheid. Aan de ene kant is er behoefte om een aantal strakke normen weer te geven die toetsbaar zijn. Aan de andere kant is er een gedeelde ambitie om het integraal risicomanagement binnen de provincie Utrecht verder te ontwikkelen naar een hoger volwassenheidsniveau van risico-alert handelen. Dit in de context van een veranderende omgeving en de wens van het politiek bestuur meer innovatieve instrumenten in te zetten in samenwerking met partners.

#### **1. Wettelijke grondslag**

Art. 4:9 Interne verordening provincie Utrecht

Besluit Begroting en Verantwoording (BBV)

#### **2. Beoogd effect**

Beoogd wordt om met de nota's meer duidelijkheid te scheppen over de verantwoordelijkheden van PS en GS ten aanzien van het omgaan met risico's. Tevens wordt beoogd dat de kaders bijdragen aan het risicobewuster omgaan met beleids- en bedrijfsvoeringsvraagstukken.

#### **3. Effecten op duurzaamheid**

Niet van toepassing.

#### **4. Argumenten**

In de Programmabegroting 2016 is aangekondigd dat deze collegeperiode gewerkt wordt aan de herijking van het kader weerstandsvermogen en risicobeheersing<sup>6</sup>. Daarnaast is het BBV gewijzigd en zijn inhoudelijke eisen gesteld aan de paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing. Een actualisering van de Uitvoeringsnota Weerstandsvermogen en risicomanagement uit 2012 ligt voor de hand. Dit sluit aan op de Verordening Interne Zaken provincie Utrecht (2004) waarin is gesteld dat Gedeputeerde Staten een keer per vier jaar aan Provinciale Staten een nota weerstandsvermogen en risicomanagement ter vaststelling aanbiedt.

#### **5. Kanttekeningen**

Niet van toepassing.

#### **6. Financiën**

De vaststelling van Beleidskader integraal risicomanagement heeft geen directe financiële gevolgen.

---

<sup>6</sup> Programmabegroting 2016, § 3.1.2 Herijken kader weerstandsvermogen en risicobeheersing, p.95

## **7. Realisatie**

De werkwijze is een herijking van de bestaande kaders uit 2012. In de komende periode van 4 jaar zal worden gewerkt conform de voorliggende nota's.

## **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. Beleidskader integraal risicomanagement 2016
2. Uitvoeringskader integraal risicomanagement 2016
3. Kernnota weerstandsvermogen en risicobeheersing

## **Artikelsgewijze toelichting**

Geen.