

Provincie Utrecht

Evaluatierapport implementatie Kader
Integraal Risicomanagement (2020)

Martin van Staveren

Daniëlla van Well

Kevin van Vulpen

Sterre van Dord

12 juni 2023

Aanleiding

Bij behandeling van het Kader Integraal Risicomanagement 2020 in de vergadering van de Financiële Audit Commissie eind 2020 is er door de portefeuillehouder toegezegd om na twee jaar een uitgebreide evaluatie uit te voeren. TwynstraGudde is door de provincie gevraagd om deze zogenaamde **tweemeting** uit te voeren.

Doel van deze tweemeting is inzicht geven in welke ontwikkelingen er hebben plaatsgevonden op het gebied van risicomanagement na afronding van het **GS-onderzoek** naar risicomanagement in het voorjaar 2020. Specifiek wordt er gekeken in welke mate de wenselijke situatie, zoals vastgelegd in het evaluatiekader (zie kader integraal risicomanagement), in de praktijk wordt herkend en gerealiseerd is. Het achterliggende doel is om te identificeren welke aanknopingspunten er zijn om risicomanagement in de organisatie door te ontwikkelen.

Samenvatting

In 2020 is een GS-onderzoek naar de inrichting en werking van risicomanagement binnen de provincie uitgevoerd door TwynstraGudde. Na afronding van dit onderzoek is toegezegd om na twee jaar te evalueren waar de organisatie staat op gebied van risicomanagement. TwynstraGudde is gevraagd om deze zogenaamde tweemeting uit te voeren. Het evaluatiekader, zoals vastgelegd in het Kader Integraal Risicomanagement, geeft de wenselijke situatie voor het risicomanagement weer en vormt de basis van deze evaluatie. Het doel van de evaluatie is om, naast inzicht in het huidige risicomanagement, aanknopingspunten te bieden voor de doorontwikkeling van het risicomanagement in de organisatie. Deze evaluatie is uitgevoerd middels een combinatie van een bureaustudie, enquête, interviews en een tweetal bijeenkomsten met een klankbordgroep.

Uit de evaluatie komt naar voren dat een goed begin is gemaakt met het verwezenlijken van de wenselijke situatie. Er is meer risicobewustzijn ontstaan en de wil om met risicomanagement aan de slag te gaan is aanwezig. De vereenvoudiging van de zes gangbare stappen van risicomanagement in drie zogenoemde Doel-Onzekerheid-Doen-vragen (DOD-vragen) roept enthousiasme op.

De DOD-vragen bieden een laagdrempelige manier om het expliciete gesprek over risico's aan te gaan. Wel is het beeld ontstaan dat risicomanagement, ook vanuit de DOD-vragen, vaak nog impliciet en incidenteel wordt uitgevoerd. Het bepalen van eigenaarschap en het nemen van verantwoordelijkheid voor het doelgericht omgaan met risico's blijkt complex. Ook blijkt uit de evaluatie dat (te) weinig opvolging wordt gegeven aan geïdentificeerde risico's en de daarbij horende beheersmaatregelen (het Doen), wat grip onnodig beperkt. Binnen de organisatie is de potentie en ambitie waargenomen om op een meer expliciete en gestructureerde manier invulling te geven aan het risicomanagement. Met het uitvoeren van een aantal concrete aanbevelingen kunnen de aanwezige potentie en ambities verder worden aangeboord en verzilverd.

Inhoudsopgave

| | |
|------------------------------|----|
| • Aanleiding | 2 |
| • Samenvatting | 3 |
| • Inhoudsopgave | 4 |
| • Leeswijzer | 5 |
| • Hoofdstuk 1: onderzoek | 6 |
| • Hoofdstuk 2: resultaten | 10 |
| • Hoofdstuk 3: conclusies | 25 |
| • Hoofdstuk 4: aanbevelingen | 31 |
| • Bijlage | 35 |

Leeswijzer

Voorliggend rapport beschrijft de waarnemingen vanuit de evaluatie en biedt zo inzicht in de mate waarin er wordt voldaan aan de wenselijke situatie van het risicomanagement, zoals vastgesteld tijdens het GS-onderzoek in 2020. Tevens biedt deze evaluatie handvatten voor de provincie om vervolgstappen te zetten richting de gewenste situatie. Deze evaluatie is gebaseerd op (en beperkt zich tot) beelden opgehaald uit de bureaustudie, enquête, interviews en klankbordbijeenkomsten. Het rapport betreft daarmee geen audit of formele toetsing.

De opbouw van dit evaluatierapport volgt het doorlopen proces. Hoofdstuk 1 beschrijft het team en de aanpak van het onderzoek, voortkomend uit onze visie op risicomanagement en het GS-onderzoek. In hoofdstuk 2 zijn de resultaten van de verschillende informatiebronnen aan de hand van de kenmerken en criteria uit het evaluatiekader weergegeven. Hoofdstuk 3 beschrijft de conclusies van het onderzoek en geeft het totaal beeld van de mate waarin voldaan is aan de wenselijke situatie van risicomanagement. Tot slot gaat hoofdstuk 4 over de aanbevelingen om als organisatie dichter bij de wenselijke situatie te komen.

Hoofdstuk 1

Onderzoek

Team voor het onderzoek

Voor het onderzoek hebben wij een stevig en ervaren team ingezet. Wij hebben er bewust voor gekozen om hetzelfde team in te zetten voor deze evaluatie als voor het GS-onderzoek 2020 en de workshops voor het ontwikkeltraject. Zo borgen wij de continuïteit en kwaliteit. Het team bestaat uit experts op gebied van risicomanagement en heeft ervaring opgedaan in beleidsevaluaties en onderzoeken, en het inrichten en uitvoeren van risicomanagement bij publieke organisaties.

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.
- Goed in staat te schakelen tussen verschillende niveaus binnen een organisatie.
- Continuïteit van het team.

Aanpak van het onderzoek (1)

Om aan de behoefte en vraag vanuit de provincie te voldoen zijn er vier stappen geformuleerd. Betrokkenheid van de provincie staat centraal in onze stapsgewijze aanpak om te komen tot een gedragen evaluatie. Onderstaand zijn de stappen toegelicht.

Stap 1 – Startoverleg en bureaustudie (maart-april)

Om de vraag vanuit de provincie goed af te stemmen op de aanpak is er een startoverleg georganiseerd. Ook heeft de provincie documenten geselecteerd op basis waarvan een eerste beeld is ontstaan over wat er op papier georganiseerd is omtrent risicomanagement.

Stap 2 – Enquête en eerste klankbordbijeenkomst (april-mei)

Om de huidige stand van zaken van het risicomanagement verder in kaart te brengen is er een enquête verstuurd. De enquête informeerde naar de mate waarin de kenmerken van het evaluatiekader terugkomen in de praktijk. De tussentijdse resultaten zijn gedeeld met en genuanceerd door de klankbord.

Stap 3 – Interviews en tweede klankbordbijeenkomst (mei-juni)

Er zijn drie interviews gehouden met (programma/concern/opgave) managers ter verdieping van het beeld. Het concept rapport, en dan met name de conclusie(s) en aanbevelingen, zijn gedeeld met en genuanceerd door de klankbord.

Stap 4 – Afronding van evaluatierapport (juni)

Het definitieve rapport en het doorlopen traject wordt opgeleverd aan en besproken met opdrachtgever.

Aanpak van het onderzoek (2)

Het evaluatiekader dat is gehanteerd voor de evaluatie bestaat uit vijf kenmerken, die elk vertaald zijn naar twee aantoonbare criteria. Dit kader is opgesteld tijdens het GS-onderzoek in 2020. De mate waarin wordt voldaan aan de in totaal tien criteria bepaalt in hoeverre de vijf kenmerken voor een uitgebalanceerd risicomanagement met risicogestuurd werken in de provincie aanwezig zijn. Deze vijf kenmerken zijn bepalend voor de praktische toepasbaarheid en effectiviteit van risicomanagement binnen de provincie.

Figuur 1. Evaluatiekader uit het Integraal Kader Risicomanagement 2020

| Nr. | Specifieke balans tussen conventioneel risicomanagement en risicogestuurd werken voor de Provincie Utrecht | Aantoonbare criteria |
|-----|--|--|
| 1 | Doelen zijn leidend voor de toepassing van zes generieke risicostappen | a. Heldere doelen zijn in alle organisatieonderdelen het uitgangspunt voor risicomanagement b. Alle zes 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 zes risicostappen b. De zes 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 zes risicostappen worden uitgevoerd binnen bestaande werkwijzen, procedures en activiteiten b. Onzekerheden, risico's en 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 |

Hoofdstuk 2

Resultaten

Bureaustudie (1)

Er is een bureaustudie uitgevoerd om in kaart te brengen op welke manier en in welke mate het Kader Integraal Risicomanagement 2020 geïmplementeerd is. Dit is gedaan op basis van de door de provincie geselecteerde rapportages, jaarplannen en werkdocumenten. Na afronding van het GS-onderzoek is er een implementatieplan opgesteld ten behoeve van het verder uitrollen en verankeren op basis van het **70-20-10 principe** (learning on the job – social learning – formal learning).

Dit onder andere door:

- Basis training van Utrecht Academie.
- Vertaling van het kader naar een animatie.
- Oefenen met risicodialogen.
- Workshops voor business controllers.

Belangrijke opmerkingen

- De oorspronkelijke planning van de implementatie bleek te optimistisch en is circa één jaar vertraagd, doordat er meer tijd nodig was voor het ontwikkelen van de training in samenwerking met de Utrecht Academie.
- Vraag naar begeleiding van risicomanagement (met name de risicosessies) komt voornamelijk vanuit de concernopgaven.
- De ontwikkeling is moeilijk meetbaar doordat het 70-20-10 principe de nadruk legt op impliciete/natuurlijke groei van competenties en vaardigheden.

Bureaustudie (2)

- Het detailniveau waarmee domeinen rapporteren over hun risico's loopt uiteen.
- De actieplannen voor risicomanagement per domein komen niet duidelijk naar voren in de jaarplannen, een duidelijke koppeling ontbreekt.
- De provincie kan nog meer expliciet en op centraal niveau kijken naar risico's volgens het accountantsverslag 2022. Met name als het gaat om de klimaatrisico's en de gevolgen daarvan voor provinciale activiteiten.

Toelichting op insteek van de bureaustudie

De bureaustudie is niet geschikt om de evaluatiecriteria te toetsen aangezien het Kader Integraal Risicomanagement op papier alle handvatten biedt om te (kunnen) voldoen aan de wenselijke situatie van risicomanagement. Daarom is er met de bureaustudie gekeken naar de opvolging van aanbevelingen uit het GS-onderzoek. De opvolging hiervan zou wel traceerbaar moeten zijn omdat het (vaak) vraagt om het (op papier) inregelen van nieuwe initiatieven en/of afspraken.

Bureaustudie (3)

Waar de provincie momenteel staat ten opzichte van de wenselijke situatie van het risicomanagement, zoals vastgelegd in het evaluatiekader, kan (deels) worden uitgelegd door de opvolging van aanbevelingen. In het GS-onderzoek is een aantal hoofdaanbevelingen gedaan, ingedeeld in drie dimensies (methode, organisatie en mens). De bureaustudie is gebruikt om te evalueren of er wel (groen), deels (oranje) of niet (rood) aan de aanbevelingen is voldaan. Het beeld dat hieruit naar voren komt wordt bepaald (en beperkt tot) de door de provincie geselecteerde documenten.

Methode

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

Bureaustudie (4)

Organisatie

- Leg formele verantwoordelijkheden voor het omgaan met risico's vast, en positioneer de ontwikkeling van risicomanagement zoveel mogelijk in de bestaande activiteiten (oranje).
- Ontwikkel een sociaal veilige werkomgeving waarin onzekerheden, risico's en kansen expliciet kunnen worden benoemd door voorbeeldgedrag van leidinggevende en ambassadeurs voor risicomanagement (oranje).
- Spreek expliciet over onzekerheden, risico's en kansen in alle soorten overleggen om dit tot een gewoonte te maken (oranje).
- Laat de ontwikkeling van risicomanagement ondersteunen aan het reeds vernieuwende risicomanagementproces van de coördinator risicomanagement (rood).

Mens

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

Bureaustudie (5)

Het voorgestelde **ontwikkeltraject** is opgeknipt in **drie fases**, welke ieder zijn voorzien van mogelijk te treffen concrete maatregelen. De opvolging van deze maatregelen is tevens geëvalueerd aan de hand van de bureaustudie. Hiervoor gelden weer drie mogelijkheden: wel (groen), deels (oranje) of niet (groen).

Fase 1: het vaststellen en invoeren van het nieuwe kader

- Doorlopen van besluitvormingsproces (groen).
- Lanceren van kader (groen).

Fase 2: het voorbereiden van het ontwikkeltraject

- Een verantwoordelijke voor het risicomanagement aanwijzen op MT-niveau (rood).
- Het aanstellen van een risicomanagement 'ontwikkelteam' (rood).
- Het werven van risico-ambassadeurs (rood).
- Het neerzetten van een risicomanagement vraagbaak (rood).

Fase 3: uitvoeren van het ontwikkeltraject

- In gesprek op CMT- en bestuurlijk niveau (oranje).
- Workshops en/of sessies met medewerkers 'risicoleiderschap in de praktijk' (groen).

Enquête (1)

Door middel van de enquête is in beeld gebracht wat de huidige stand van zaken is ten aanzien van de implementatie van het Kader Integraal Risicomanagement (2020). Er is gevraagd naar de mate waarin er wordt voldaan aan de wenselijke situatie, zoals vastgelegd in het evaluatiekader.

Provinciebreed hebben circa 100 medewerkers de enquête ontvangen. De enquête is door **21** medewerkers voltooid. Daarvan waren er twee werkzaam bij Bedrijfsvoering, vijf bij Stedelijke Leefomgeving, een bij Mobiliteit, tien bij Landelijke Leefomgeving, geen bij Bestuur- en directieondersteuning en vijf bij Concercontrol. Van de respondenten waren zestien niet actief betrokken geweest bij het GS-onderzoek risicomanagement in 2020, bijvoorbeeld als geïnterviewd, lid van de klankbordgroep of deelnemer aan de workshops ontwikkeltraject risicogestuurd werken en leiderschap.

Enquête (2)

Algemeen

- De Landelijke Leefomgeving is duidelijk vertegenwoordigd, 48% van de respondenten zijn werkzaam in dit domein.
- Circa de helft van de respondenten werkt hoofdzakelijk aan concern opgaven.
- Een kwart van respondenten is actief betrokken geweest bij het GS-onderzoek in 2020.
- Benadrukt wordt dat er op projectniveau positief wordt aangekeken tegen het niveau van risicomanagement.
- Vaak wordt aangegeven dat risicogestuurd werken langzaam uitgerold wordt binnen de provincie, maar het beeld leeft dat er nog meer aan kan worden gedaan om het volwassen te krijgen (onder andere om echt vooruit te kijken, het in alle fases van een project of programma in te bedden en bij meer mensen bekend te krijgen).

Onderstaand de bevindingen vanuit de vijf kenmerken van het evaluatiekader voor risicomanagement.

Kenmerk 1. Doelen zijn leidend voor toepassing zes generieke risicostappen

- 81% vindt dat heldere doelen het uitgangspunt zijn voor risicomanagement, terwijl maar 48% vindt dat er scherpe en realistische keuzes worden gemaakt ten aanzien van doelen.

Enquête (3)

Kenmerk 2. Risicomanagement is gebaseerd op principes en is flexibel maatwerk

- Alle respondenten erkennen dat er veel ruimte voor variatie in de toepassing van risicomanagement is. Soms is er zelfs sprake van gebrek aan enige vorm van standaardisatie.
- De meerderheid (57%) zegt dat de zes risicostappen altijd de basis vormen van het risicomanagement. Echter lijkt dit vaak impliciet te gebeuren aangezien 76% van de respondenten aangeeft dat de stappen niet navolgbaar worden uitgevoerd (dat wil zeggen dat deze worden vastgelegd in notulen, rapportages en gesprekken).

Kenmerk 3. Risico-eigenaarschap is per functie helder en navolgbaar

- De meerderheid (76%) weet wat er van hen wordt verwacht ten aanzien van risicomanagement, maar dit komt hoogstwaarschijnlijk niet door formele vastlegging van verantwoordelijkheden. 76% geeft namelijk aan dat de verantwoordelijkheid voor risicostappen niet (helder) is vastgelegd.
- 57% geeft aan dat hun collega's niet duidelijk verantwoordelijkheid pakken voor de uitvoering van de risicostappen.

Enquête (4)

Kenmerk 4. Met functionele omvang is risicomanagement integraal onderdeel van activiteiten

- 57% zegt dat risicomanagement hen geen extra tijd kost. Onduidelijk is of dit komt door het integreren van risicomanagement in bestaande werkwijzen, procedures en activiteiten, aangezien 76% aangeeft dat de zes risicostappen niet altijd even duidelijk geïntegreerd zijn.
- Risico's komen vaak aan bod tijdens overleggen (57% geeft dit aan), maar er wordt vervolgens weinig vastgelegd.

Kenmerk 5. Vanuit risicobereidheid worden keuzes gemaakt voor risicobeheersing

- Voor 71% is de risicobereidheid onvoldoende expliciet.
- 57% van de respondenten geeft aan dat de keuzes voor risicobeheersing onvoldoende worden onderbouwd en vastgelegd.
- Ook is de uitvoering van beheersmaatregelen niet duidelijk navolgbaar (71%).

Enquête (5)

Overig

- Er is voldoende enthousiasme om aan de slag te gaan met risicomanagement.
- Het expliciteren van risicomanagement behoeft aandacht in vrijwel alle zes risicostappen, maar er is met name ruimte voor ontwikkeling bij het vastleggen van risico's, beheersmaatregelen en risico-eigenaarschap.
- 62% is bekend met vaardigheden voor risicoleiderschap.
- Risicoleiderschap wordt door alle niveaus heen getoond, al is er volgens sommigen nog ruimte voor groei. Ook wordt aangegeven dat er soms te veel nadruk ligt op de beheersing van risico's (het vermijden).
- Een risicoleider wordt beschreven als iemand die proactief is, vooruit kijkt, kritische vragen stelt, zaken aanjaagt en afwegingen maakt.
- Er wordt aangegeven dat er meer gecommuniceerd mag worden over wat risicogestuurd werken betekent en inhoudt voor het individu.

Interviews (1)

Per kenmerk van het beoogde risicomanagement binnen de provincie, zoals weergegeven in het evaluatiekader, zijn de relevante uitspraken uit de interviews samengevat en weergegeven.

Algemeen:

- Mensen zijn veel bezig met de waan van de dag, waardoor ze niet (op structurele basis) toekomen aan risicomanagement en er minder aandacht is voor de langere termijn.
- Vaak wordt er enthousiast gestart met risicosessies, onder begeleiding van business controllers, maar het blijkt in de praktijk lastig om er opvolging aan te geven en het een continu en cyclisch proces te laten zijn.
- Met name het benoemen van risico-eigenaarschap en (het evalueren van) risicobeheersing is een uitdaging.
- Er is geen duidelijk verhaal bekend over de meerwaarde van risicomanagement voor het collectief en individu.
- Risicoleiderschap is moeilijk te duiden binnen een politieke organisatie, omdat verschillende niveaus soms conflicterende belangen hebben, waardoor gedrag en houding ten aanzien van de omgang met risico's uiteenloopt.

Interviews (2)

Kenmerk 1. Doelen zijn leidend voor toepassing zes generieke risicostappen

- Er is met name aandacht voor de eerste twee risicostappen, namelijk: het bepalen van doelen en inventariseren van risico's. De vervolgstappen zijn vaak moeilijker te zetten. Dit komt onder andere door:
 - 1) er niet altijd een even duidelijke koppeling is tussen resultaten van risicosessies en bestaande tooling,
 - 2) het lastig is om risico-eigenaarschap te creëren,
 - 3) beheersmaatregelen onvoldoende SMART worden gemaakt en
 - 4) medewerkers het ervaren als extra werk en er dus geen tijd ervoor vrijmaken.
- Risico's komen structureel terug in de voortgangsrapportages en in sommige managementnotities. Risico's worden niet formeel vastgelegd. Onduidelijk bij respondenten is of de risico's in NARIS terechtkomen.

Kenmerk 2. Risicomanagement is gebaseerd op principes en is flexibel maatwerk

- Er wordt veel ruimte ervaren als het gaat om de inrichting van het risicomanagement.
- Als standaard aanpak worden de risicosessies genoemd. De risicosessies worden gegeven door business controllers en bestaan uit twee delen, namelijk: een toelichting op het kader en een risicoanalyse. Soms worden deze sessies als repetatief ervaren doordat de toelichting op het kader standaard onderdeel is.
- Het Integraal Kader Risicomanagement wordt niet genoemd tijdens de gesprekken. Ook wanneer er expliciet naar gevraagd wordt, is men er niet of nauwelijks inhoudelijk mee bekend.

Interviews (3)

Kenmerk 3. Risico-eigenaarschap is per functie helder en navolgbaar

- Verantwoordelijkheden zijn niet formeel belegd. Aangegeven wordt dat er vanuit taakvolwassenheid wel invulling gegeven wordt aan risicomanagement, maar dit gebeurt vaak impliciet en incidenteel. Dit maakt het risicomanagement ook kwetsbaar, omdat het persoonsafhankelijk is.
- Actiehouders en risico-eigenaren worden expliciet benoemd tijdens sessies. Aandachtspunt hierbij is dat er soms meerdere mensen verantwoordelijk worden gemaakt voor de uitvoering van beheersmaatregelen. Dit komt doordat er op ambtelijk niveau de neiging is om de verantwoordelijkheid uit de weg te willen gaan. Hierdoor valt de risicobeheersing soms tussen wal en schip.

Kenmerk 4. Met functionele omvang is risicomanagement integraal onderdeel van activiteiten

- Het is niet expliciet geïntegreerd in dagelijkse werkzaamheden. Risicomanagement gebeurt hoofzakelijk tijdens de 'losse' risicosessies. Zo is het iets wat er bij komt en niet geïntegreerd is in hetgeen men al doet.
- Tijdens gesprekken komen onzekerheden vaak van nature aan de orde. Ze hebben een signalerende werking, waarbij risico's soms worden omgedacht naar kansen.

Interviews (4)

Kenmerk 5. Vanuit risicobereidheid worden keuzes gemaakt voor risicobeheersing

- Er is vaak eensgezindheid over risicobeheersing. Dat wil zeggen welke acties wel of niet genomen moeten worden. Onduidelijker is wie eindverantwoordelijk is voor het opvolgen van beheersmaatregelen, en dus het daadwerkelijk beheersen van risico's.
- Risico's zijn bespreekbaar binnen de provincie. Met name op bestuurlijk niveau durft men risico's bewust aan te gaan om aan de buitenwereld te laten zien wat er juist wel kan. Op ambtelijk niveau is er meer terughoudendheid als het gaat over het benoemen en aangaan van risico's. Dit komt door ervaringen uit het verleden.

Hoofdstuk 3

Conclusie(s)

Conclusie van de evaluatie (1)

Uit de evaluatie komt naar voren dat er sinds de afronding van het GS-onderzoek in 2020 stappen zijn gezet om het risicomanagement door te ontwikkelen naar de wenselijke situatie in het Kader Integraal Risicomanagement. Dit blijkt ook uit het Accountantsverslag 2022 van PWC (pag. 29 over risicobeheer). Er lijkt meer risicobewustzijn te zijn binnen de organisatie en ook de wil om met het risicomanagement aan de slag te gaan is geconstateerd. Het Kader Integraal Risicomanagement bevat alle benodigde kennis. Echter, die kennis is nog niet wijdverspreid onder medewerkers en leidinggevenden binnen de provincie. Hierdoor kan nog niet worden voldaan aan alle criteria en kenmerken voor risicomanagement, als aangegeven in het kader.

Zo wordt op basis van de evaluatie gesteld dat:

- De toepassing van de zes generieke risicostappen soms een brug te ver is. Voorkeur wordt gegeven aan een vereenvoudiging van deze stappen in drie vragen, namelijk de Doel-Onzekerheid-Doen-vragen (DOD-vragen).
- Risicomanagement vaak nog niet (voldoende expliciet) geïntegreerd is in dagelijkse werkzaamheden. Incidenteel worden 'losse' risicosessies (d.w.z. een risicoanalyse) georganiseerd waarin met name aandacht is voor het bepalen van doelen en het identificeren van bijbehorende risico's.
- Het opvolging geven aan een risicoanalyse complex is. Het uitvoeren (en evalueren) van acties en/of beheersmaatregelen (het Doen in de DOD-vragen) blijft vaak achterwege of is niet zichtbaar.
- Rapporteren over risico's gebeurt via voortgangsrapportages en notities aan het management. Voor de ambtelijke organisatie is het onduidelijk wat er vervolgens met de informatie gebeurt.

Conclusie van de evaluatie (2)

De sleutel tot doorontwikkeling zit in het Doen (de laatste DOD-vraag, oftewel risicostap 3 tot en met 5).

Tijdens het evaluatietraject is een aantal factoren naar voren gekomen die het uitvoeren van acties en/of beheersmaatregelen kunnen belemmeren:

- Het ontbreken van formele en heldere afspraken op gebied van (risico)eigenaarschap.
- Het niet aanspreken op (risico)verantwoordelijkheden en de uitvoering ervan vanuit het hogere management.
- Het onvoldoende inspireren en motiveren van medewerkers door leidinggevenden.
- Het onvoldoende breed en creatief laten zien en ervaren van de meerwaarde van risicomanagement.
- Het gebrek aan expliciet agenderen van stand van zaken van risico's en beheersmaatregelen.
- Het gevoel dat risicomanagement iets is wat er bij komt en extra tijd kost, terwijl de waan van de dag al veel van mensen vraagt.

Conclusie van de evaluatie (3)

Op basis van de bureaustudie, enquête, interviews en klankbord is aangegeven in hoeverre het waargenomen risicomanagement aantoonbaar voldoet aan de tien criteria uit het kader risicomanagement. Samen geven deze bronnen een samengesteld beeld van de huidige stand van het risicomanagement binnen de provincie.

Er zijn drie opties, namelijk helemaal tot grotendeels (groen), deels (oranje) en weinig tot niet (rood).

Figuur 2. Toetsing van criteria op basis van alle informatiebronnen gecombineerd

| Nr. | Specifieke balans tussen conventioneel risicomanagement en risicogestuurd werken voor de Provincie Utrecht | Aantoonbare criteria |
|-----|--|---|
| 1 | Doelen zijn leidend voor de toepassing van zes generieke risicostappen | <ul style="list-style-type: none"> a. Heldere doelen zijn in alle organisatieonderdelen het uitgangspunt voor risicomanagement (groen). b. Alle zes risicostappen worden navolgbaar uitgevoerd: volgt uit notulen, rapportages, gesprekken (rood). |
| 4 | Risicomanagement is gebaseerd op principes en is flexibel maatwerk | <ul style="list-style-type: none"> a. ISO 31000 RM principes zijn leidend voor een flexibele uitvoering van de zes risicostappen (oranje). b. De zes risicostappen worden flexibel uitgevoerd met balans tussen standaardisatie en variatie (oranje). |
| 6 | Risico-eigenaarschap is per functie helder navolgbaar en merkbaar in gedrag | <ul style="list-style-type: none"> a. Voor elke functie is de verantwoordelijkheid voor een of meer risicostappen helder (rood). b. Vanuit hun functie nemen personen merkbaar verantwoordelijkheid voor die risicostappen (rood). |
| 7 | Met functionele omvang is risicomanagement integraal onderdeel van activiteiten | <ul style="list-style-type: none"> a. De zes risicostappen worden uitgevoerd binnen bestaande werkwijzen, procedures en activiteiten (oranje). b. Onzekerheden, risico's en kansen worden expliciet besproken in reguliere overleggen (oranje). |
| 11 | Vanuit de risicobereidheid worden keuzes gemaakt voor risicobeheersing | <ul style="list-style-type: none"> a. Risicobereidheid is expliciet: helder is welke risicogevolgen wel, deels of niet acceptabel zijn (rood). b. Gemaakte keuzes voor risicobeheersing zijn onderbouwd en de uitvoering ervan is navolgbaar (rood). |

Toelichting op de conclusie (1)

Het ontstane beeld wekt de indruk dat de vijf kenmerken voor succesvol risicomanagement op veel vlakken nog niet volledig terug is te zien in de praktijk. Let wel, conform de opdracht betreft deze evaluatie geen audit of formele toetsing. Het waargenomen beeld is besproken met de klankbordgroep. Door enkele leden werd opgemerkt dat het kader integraal risicomanagement (en daarmee ook het evaluatiekader) criteria bevat waaraan in de praktijk lastig is te voldoen. Om deze redenen is het belangrijk om per kenmerk het samengestelde beeld te nuanceren.

Kenmerk 1. Doelen zijn leidend voor toepassing zes generieke risicostappen

Dit kenmerk komt deels (oranje) terug in de praktijk. Het stellen van doelen en het identificeren van bijbehorende risico's wordt goed gedaan binnen de provincie. Het blijkt lastig om van risicomanagement een cyclisch en continu proces te maken. Als het gaat om de DOD-vragen dan is het lastig om te gaan 'Doen' en bij de zes generieke risicostappen blijkt het ingewikkeld en tijdrovend om risicostappen 3 tot en met 5 invulling te geven. Echter, om risico's daadwerkelijk te kunnen verminderen is het nodig om te gaan 'Doen' (d.w.z. uitvoeren en evalueren van beheersmaatregelen).

Kenmerk 2. Risicomanagement is gebaseerd op principes en is flexibel maatwerk

Dit kenmerk komt deels (oranje) terug in de praktijk. Het Kader Integraal Risicomanagement wordt in de praktijk nog onvoldoende benut. De inhoudelijke onbekendheid met het kader zorgt ervoor dat men de balans tussen standaardisatie en variatie niet kent, waardoor nog niet aan alle criteria van het kader kan worden voldaan. De DOD-vragen vormen nu vaak de basis, wat een prima startpunt is. De principes zijn veelal onbekend, terwijl die richting geven voor het effectief, flexibel en efficiënt uitvoeren van risicomanagement.

Toelichting op de conclusie (2)

Kenmerk 3. Risico-eigenaarschap is per functie helder en navolgbaar

Dit kenmerk komt weinig tot niet terug (rood) in de praktijk. De verantwoordelijkheid voor het beheersen van risico's is niet formeel vastgelegd (ofwel dit is onbekend bij betrokkenen). Men wordt veelal niet graag als verantwoordelijke aangewezen voor het omgaan met risico's, wat het lastig maakt om risico-eigenaren te benoemen.

Kenmerk 4. Met functionele omvang is risicomanagement integraal onderdeel van activiteiten

Dit kenmerk komt deels (oranje) terug in de praktijk. In programma's en opgaven worden vaak risicosessies ingezet. Deze sessies stimuleren het risicobewustzijn. Echter is er nog geen sprake van integratie van de DOD-vragen (of daar waar nodig de zes risicostappen) in dagelijkse werkzaamheden. De risicoanalyse (die plaatsvindt tijdens de sessie) wordt niet (of onvoldoende) opgepakt na afloop. De eventuele maatregelen worden nog niet ingebed in bestaande processen en activiteiten.

Kenmerk 5. Vanuit risicobereidheid worden keuzes gemaakt voor risicobeheersing

Dit kenmerk komt weinig tot niet (rood) terug in de praktijk. Binnen de provincie worden risico's niet louter vermeden, soms worden risico's juist bewust aangegaan. Het is echter voor velen niet helder waarom bepaalde risico's geaccepteerd of verminderd worden en andere risico's juist worden genomen. De risicobereidheid van de provincie is vaak impliciet en verschilt tussen niveaus. Op bestuurlijk niveau lijkt er een grotere risicobereidheid dan op ambtelijk niveau. Dit is niet ongebruikelijk aangezien er verschillende belangen (strategisch vs. tactisch) spelen en verschillen in risicoperceptie (en dus ook bereidheid) altijd bestaan. Wel is het van belang dat verschillen in risicobereidheid expliciet worden gemaakt in relatie tot gekozen beheersmaatregelen.

Hoofdstuk 4

Aanbevelingen

Aanbevelingen (1)

Na afronding van het GS-onderzoek in 2020 heeft de provincie actie(s) genomen om de wenselijke situatie (zie evaluatiekader) ten aanzien van risicomanagement te realiseren. Uit deze evaluatie komt naar voren dat de wil (en het begin) er is om risicogestuurd te werken. Er is meer tijd en aandacht nodig om vervolgstappen te zetten om de vijf kenmerken van het gewenste risicomanagement explicieter en volledig te realiseren. Dit om op een meer expliciete, realistische en gestructureerde manier om te gaan met onzekerheden. Onderstaand worden hiervoor eerst algemene aanbevelingen gedaan, gevolgd door aanbevelingen per kenmerk van het evaluatiekader.

Algemeen

- Beleg de verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van het risicomanagement breder en meer gelaagd in de organisatie. Creëer duo-trekkerschap op managementniveau. Hierdoor wordt het risicomanagement (nog explicieter) uit de financiële hoek gehaald en wordt eigenaarschap binnen ambtelijke organisatie gestimuleerd. Het CMT zou hierin leidend moeten worden.
- Stel meerdere ambassadeurs aan om de meerwaarde van risicomanagement uit te dragen (bijv. door projecten te vragen naar geleerde lessen en toegevoegde waarde en deze ervaringen te delen). Op basis van de evaluatie blijkt namelijk dat de geschikte mensen voor het vervullen van deze rol al aanwezig zijn binnen de organisatie.
- Ga gericht trainen met de vaardigheden benodigd voor risicogestuurd werken en risicoleiderschap. Besteed niet alleen aandacht aan het cognitieve vlak, maar ook aan individuele ontwikkeling en daarmee gedragsverandering. Ga hiervoor na welke basiskennis en vaardigheden tenminste nodig zijn. Maak hierbij gebruik van de beschikbare, direct toepasbare kennis in het kader risicomanagement, zoals de principes voor risicomanagement.

Aanbevelingen (2)

Kenmerk 1. Doelen zijn leidend voor toepassing zes generieke risicostappen

- Creëer het besef binnen de organisatie dat verantwoordelijkheid voor doelen ook betekent dat je verantwoordelijk bent voor de bijbehorende risico's. Spreek anderen ook aan op het toepassen van het risicomanagementproces, ten minste door de DOD-vragen expliciet te beantwoorden.

Kenmerk 2. Risicomanagement is gebaseerd op principes en is flexibel maatwerk

- Gebruik de DOD-vragen als standaard handvat voor het gesprek over risico's en kansen. Benut alleen waar nodig de zes risicostappen, dat wil zeggen in gevallen waar verdieping van risicoanalyse waardevol is.
- Promoot het kader ten behoeve van bredere bekendheid en het gericht kunnen toepassen. Breng bijv. de praatplaat risicomanagement weer onder de aandacht ter verwijzing naar het kader. Benut de kennis die in het kader staat.
- Overleg met projecten/programma's/opgaven waar hun behoefte ligt als het gaat om het begeleiden van risicosessies om zo maatwerk te leveren.
- Maak kenbaar welke diverse tooling voor risicomanagement beschikbaar is en hoe die gebruikt kan worden. Zo kan er maatwerk geleverd worden. Maak die tooling eenvoudig toegankelijk voor wie er gebruik van wil maken.

Aanbevelingen (3)

Kenmerk 3. Risico-eigenaarschap is per functie helder en navolgbaar

- Maak heldere werkafspraken voor de omgang met risico's en leg deze vast. Gebruik voor het maken van werkafspraken hetgeen er reeds georganiseerd is (bijv. functie-omschrijvingen).
- Spreek mensen aan op hun verantwoordelijkheden. Doe dit juist vanuit leidinggevende posities.
- Stimuleer risicobewustzijn en eigenaarschap op bestuurlijk en hoger managementniveau. Organiseer en integreer risico(kennis)sessies (bijv. voor het CMT) in organisatiebrede thema's, zoals Rust, Sturing, Samenhang en Richting.

Kenmerk 4. Met functionele omvang is risicomanagement integraal onderdeel van activiteiten

- Stimuleer medewerkers om in hun dagelijkse werkzaamheden de DOD-vragen te stellen en waar nodig de zes risicostappen te doorlopen. Zorg dat dit proces expliciet is. Oftwel, laat de antwoorden op de DOD-vragen terugkomen in bestaande rapportages, notulen en dergelijke.

Kenmerk 5. Vanuit risicobereidheid worden keuzes gemaakt voor risicobeheersing

- Wees altijd in staat om te kunnen uitleggen waarom risico's beheerst of genomen (en daarmee soms opgetreden) zijn. Maak hiervoor expliciet welke risicobereidheid ten grondslag ligt aan keuzes voor risicobeheersing. Dit wil zeggen het accepteren, overdragen, verminderen of vermijden van risico's.
- Ga de dialoog over verschillen in risicoperceptie en risicobereidheid aan. Doe dit op en tussen bestuurlijk en ambtelijk niveau.

Bijlagen

Overzicht enquête

Op basis van de resultaten uit de enquête is weergegeven in hoeverre volgens respondenten het huidige risicomanagement binnen de provincie aantoonbaar voldoet aan de tien criteria uit het evaluatiekader. Er zijn drie opties, namelijk helemaal tot grotendeels (groen) (66-100 %), deels (oranje) (33-66 %), weinig tot niet (rood) (0-33 %).

Figuur 3. Toetsing van criteria op basis van resultaten van de enquête

| Nr. | Specifieke balans tussen conventioneel risicomanagement en risicogestuurd werken voor de Provincie Utrecht | Aantoonbare criteria |
|-----|--|--|
| 1 | Doelen zijn leidend voor de toepassing van zes generieke risicostappen | <ul style="list-style-type: none"> a. Heldere doelen zijn in alle organisatieonderdelen het uitgangspunt voor risicomanagement (groen). b. Alle zes risicostappen worden navolgbaar uitgevoerd: volgt uit notulen, rapportages, gesprekken (rood). |
| 4 | Risicomanagement is gebaseerd op principes en is flexibel maatwerk | <ul style="list-style-type: none"> a. ISO 31000 RM principes zijn leidend voor een flexibele uitvoering van de zes risicostappen (groen) b. De zes risicostappen worden flexibel uitgevoerd met balans tussen standaardisatie en variatie (groen). |
| 6 | Risico-eigenaarschap is per functie helder navolgbaar en merkbaar in gedrag | <ul style="list-style-type: none"> a. Voor elke functie is de verantwoordelijkheid voor een of meer risicostappen helder (rood). b. Vanuit hun functie nemen personen merkbaar verantwoordelijkheid voor die risicostappen (rood). |
| 7 | Met functionele omvang is risicomanagement integraal onderdeel van activiteiten | <ul style="list-style-type: none"> a. De zes risicostappen worden uitgevoerd binnen bestaande werkwijzen, procedures en activiteiten (oranje). b. Onzekerheden, risico's en kansen worden expliciet besproken in reguliere overleggen (oranje). |
| 11 | Vanuit de risicobereidheid worden keuzes gemaakt voor risicobeheersing | <ul style="list-style-type: none"> a. Risicobereidheid is expliciet: helder is welke risicogevolgen wel, deels of niet acceptabel zijn (rood). b. Gemaakte keuzes voor risicobeheersing zijn onderbouwd en de uitvoering ervan is navolgbaar (rood). |

Overzicht interviews

Op basis van de resultaten uit de interviews is weergegeven in hoeverre volgens geïnterviewden het huidige risicomanagement binnen de provincie aantoonbaar voldoet aan de tien criteria uit het evaluatiekader. Er zijn drie opties, namelijk helemaal tot grotendeels (groen), deels (oranje) en weinig tot niet (rood).

Figuur 4. Toetsing van criteria op basis van resultaten van interviews

| Nr. | Specifieke balans tussen conventioneel risicomanagement en risicogestuurd werken voor de Provincie Utrecht | Aantoonbare criteria |
|-----|--|--|
| 1 | Doelen zijn leidend voor de toepassing van zes generieke risicostappen | <ul style="list-style-type: none"> a. Heldere doelen zijn in alle organisatieonderdelen het uitgangspunt voor risicomanagement (groen). b. Alle zes risicostappen worden navolgbaar uitgevoerd: volgt uit notulen, rapportages, gesprekken (oranje). |
| 4 | Risicomanagement is gebaseerd op principes en is flexibel maatwerk | <ul style="list-style-type: none"> a. ISO 31000 RM principes zijn leidend voor een flexibele uitvoering van de zes risicostappen (rood). b. De zes risicostappen worden flexibel uitgevoerd met balans tussen standaardisatie en variatie (rood). |
| 6 | Risico-eigenaarschap is per functie helder navolgbaar en merkbaar in gedrag | <ul style="list-style-type: none"> a. Voor elke functie is de verantwoordelijkheid voor een of meer risicostappen helder (rood). b. Vanuit hun functie nemen personen merkbaar verantwoordelijkheid voor die risicostappen (rood). |
| 7 | Met functionele omvang is risicomanagement integraal onderdeel van activiteiten | <ul style="list-style-type: none"> a. De zes risicostappen worden uitgevoerd binnen bestaande werkwijzen, procedures en activiteiten (oranje). b. Onzekerheden, risico's en kansen worden expliciet besproken in reguliere overleggen (oranje). |
| 11 | Vanuit de risicobereidheid worden keuzes gemaakt voor risicobeheersing | <ul style="list-style-type: none"> a. Risicobereidheid is expliciet: helder is welke risicogevolgen wel, deels of niet acceptabel zijn (oranje). b. Gemaakte keuzes voor risicobeheersing zijn onderbouwd en de uitvoering ervan is navolgbaar (oranje). |

TwynstraGudde adviseert overheid en bedrijfsleven op veel van de grote en urgente thema's van deze tijd. Denk aan veiligheid, diversiteit, digitale transformatie, 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.

Kevin van Vulpen
06 20 07 33 35
kvu@tg.nl

Martin van Staveren
06 12 37 34 19
martin@vsrm.nl

Sterre van Dord
06 11 17 39 39
sterre@vandordadvies.nl

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



Impact op morgen.