

Aan Provinciale Staten

ONDERWERP	Rapport evaluatie risicomanagement	TELEFOONNUMMER	+31618300575
DATUM	04-07-2023	E-MAILADRES	michael.regenboog@provincie-utrecht.nl
DOCUMENTNUMMER	UTSP-538973261-149	DOMEIN/OPGAVE	CCO
VAN	Michael Regenboog	TEAM	TCC
		PORTEFEUILLEHOUDER	
BIJLAGE	Rapport evaluatie Kader risicomanagement 2020		

Geachte dames en heren,

Essentie / samenvatting:

Bij de behandeling van het Kader Integraal Risicomanagement 2020 in de Financiële Audit Commissie op 25-11-2020 heeft de portefeuillehouder toegezegd na twee jaar een evaluatie uit te voeren hoe invulling is gegeven aan de implementatie van het Kader en u daarover te informeren. Deze statenbrief met evaluatierapport strekt daartoe. 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 drie Doel-Onzekerheid-Doen-vragen (DOD-vragen) bieden een laagdrempelige manier om op een expliciete en gestructureerde manier invulling te geven aan het risicomanagement.

Inleiding:

Wij hebben u eerder geïnformeerd over de voortgang van risicogestuurd werken met een statenbrief dd. 29-03-2022 (UTSP-1685144797-65) en het GS-onderzoek Risicomanagement 2020 met een statenbrief dd. 13-10-2020 (8217D403). U heeft op 09-12-2020 het Kader Integraal Risicomanagement 2020 vastgesteld.

Het evaluatiekader, zoals vastgelegd in het Kader Integraal Risicomanagement 2020, geeft de wenselijke situatie voor het risicomanagement weer en vormde de basis van de evaluatie. Het doel van de evaluatie was om, naast inzicht in het huidige risicomanagement, aanknopingspunten te bieden voor de doorontwikkeling van het risicomanagement in de organisatie.

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. Binnen de organisatie is de potentie en ambitie waargenomen om op een meer expliciete en gestructureerde manier invulling te geven aan het risicomanagement. De drie zogenoemde Doel-Onzekerheid-Doen-vragen (DOD-vragen) bieden een laagdrempelige manier om het expliciete gesprek over risico's aan te gaan.

Onderstaand is per kenmerk voor succesvol risicomanagement een toelichting op de conclusies en aanbevelingen gegeven.

Kenmerk 1. Doelen zijn leidend voor toepassing zes generieke risicostappen

Dit kenmerk komt deels 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).

Aanbeveling

- 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

Dit kenmerk komt deels 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.

Aanbeveling

- 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.

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

Dit kenmerk komt weinig tot niet terug 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.

Aanbeveling

- Maak heldere werkafspraken voor de omgang met risico's en leg deze vast. Gebruik voor het maken van werkafspraken hetgeen er reeds georganiseerd is (bijvoorbeeld 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 (bijvoorbeeld voor het concernmanagement) in organisatiebrede thema's, zoals Richting, Sturing, Samenhang en Rust.

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

Dit kenmerk komt deels 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.

Aanbeveling

- 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. Oftewel, laat de antwoorden op de DOD-vragen terugkomen in bestaande rapportages, notulen en dergelijke.

Kenmerk 5. Vanuit risicobereidheid worden keuzes gemaakt voor risicobeheersing

Dit kenmerk komt weinig tot niet 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.

Aanbeveling

- 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.

Vervolgprocedure / voortgang:

De aanbevelingen nemen we mee bij de implementatie van risicomanagement in 2023 en 2024.

U ontvangt in 2024 weer een statenbrief over de jaarlijkse voortgang.

In de loop van 2024 actualiseren we het Kader integraal risicomanagement, dat we u ter vaststelling aanbieden.

Gedeputeerde Staten van Utrecht,

Voorzitter,
mr. J.H. Oosters

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