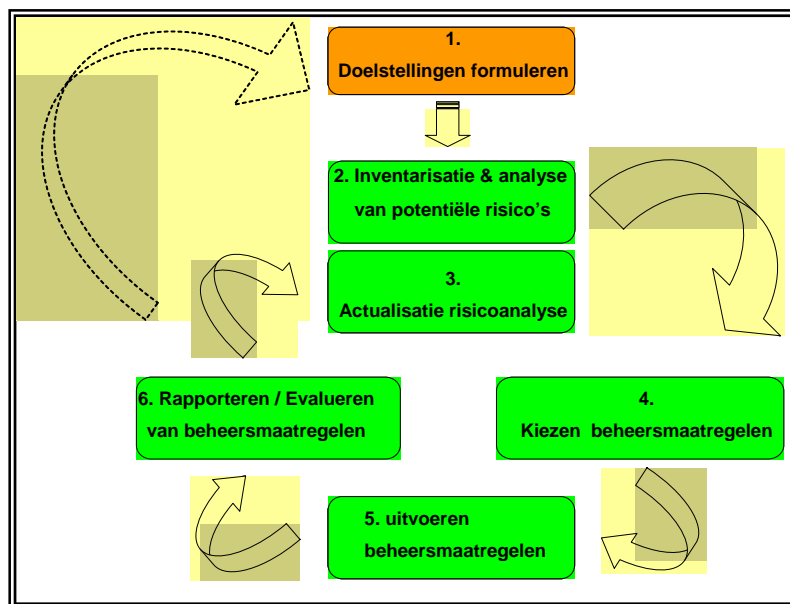


# Visiedocument Risicomanagement

*Opstap naar volwassen risicomanagement*



## Inhoudsopgave

---

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | Inleiding .....  | 2  |
| 1.1   | Aanleiding .....   | 2  |
| 1.2   | Leeswijzer .....   | 4  |
| 2     | Begrippen .....  | 5  |
| 3     | Doel Risicomanagement .....  | 6  |
| 4     | Conceptueel raamwerk en eisen accountant .....                       | 7  |
| 4.1   | Het conceptuele raamwerk .....                                       | 7  |
| 4.2   | Kijk PWC op risicomanagement .....                                   | 9  |
| 5     | De risicomanagementcyclus: het proces .....                          | 10 |
| 5.1   | Processtappen binnen risicomanagement .....                          | 10 |
| 5.2   | Werkwijze binnen de verschillende processtappen .....                | 11 |
| 5.2.1 | <i>Doelstellingen bepalen</i> .....                                  | 11 |
| 5.2.2 | <i>Inventarisatie risico's</i> .....                                 | 11 |
| 5.2.3 | <i>Beoordelen/ analyseren</i> .....                                  | 12 |
| 5.2.4 | <i>Beheersen</i> .....   | 15 |
| 5.2.5 | <i>Rapporteren/ evalueren</i> .....                                  | 15 |
| 5.3   | Soorten risico's .....   | 16 |
| 5.4   | Rollen en verantwoordelijkheden risicomanagement .....               | 16 |
| 6     | Risicoprofiel Provincie Flevoland .....                              | 19 |
| 6.1   | Bepalen risicoprofiel .....  | 19 |
| 6.1.1 | <i>Provincie Flevoland</i> .....                                     | 19 |
| 6.1.2 | <i>Afdelingen en programma's</i> .....                               | 19 |
| 7     | Relatie risicomanagement en weerstandsvermogen .....                 | 20 |
| 7.1   | Weerstandscapaciteit .....   | 20 |
| 7.2   | Risicoparaagraaf programmabegroting en provinciaal jaarverslag ..... | 21 |
| 8     | Risicomanagement professionaliseren: plan van aanpak .....           | 22 |
| 8.1   | Huidige situatie .....   | 22 |
| 8.2   | Gewenste situatie .....  | 22 |
| 9     | Conclusie en aanbevelingen .....                                     | 28 |
| 9.1   | Conclusies .....   | 28 |
| 9.2   | Aanbevelingen .....  | 28 |
| 10    | Bijlagen .....   | 30 |

## 1 Inleiding

---

### 1.1 Aanleiding

Al enige tijd bestaat in Nederland een trend dat overheden steeds duidelijker aan burgers (moeten) laten zien waar zij (belasting)geld aan uitgeven. Om te visualiseren dat zij betrouwbaar en 'in control' is dient diezelfde overheid haar risico's goed te beheersen (risicomanagement). Vanuit Besluit Begroting en Verantwoording provincies en gemeenten (BBV) moeten provincies in hun begrotingen en jaarstukken uitgebreid over risico's rapporteren in de paragraaf weerstandsvermogen. Dit betekent dat in de begroting tot uitdrukking moet komen welk beleid men voert met betrekking tot risico's en of men het vermogen heeft de financiële gevolgen van risico's op te vangen.

Het proces om de beoogde doelstellingen te realiseren is bijna altijd door onzekerheden omringd: er zijn risico's die de realisatie van doelstellingen in de weg kunnen staan. Dat is op zich niet erg en bovendien onvermijdelijk. Wat wél van een organisatie mag worden verwacht is dat zij de risico's tijdig onderkent en zo goed mogelijk tracht te beheersen. Beheersen is niet hetzelfde als koste wat kost risico's vermijden. Soms is het verstandig om een risico te accepteren.

In 2004 heeft risico-inventarisatie en -beheersing binnen de provincie Flevoland zijn intrede gedaan, waarbij ieder jaar een verbeter slag is gemaakt. Gestart is destijds –op verzoek van het DT- met een groeipad: beginnen met een beperkt aantal risico's te benoemen die jaarlijks geïnventariseerd wordt. Doel hiervan is met name het in een vroegtijdig stadium onderkennen van onverwachte zaken en hierop op voorhand anticiperen, om zo de eventuele schade zo beperkt mogelijk te houden. Tevens is in 2005 een nota risicomanagement opgesteld en verspreid in de organisatie met daarin toegelicht een aantal kernbegrippen inzake risicomanagement, de aanpak en processtappen van risicomanagement bij de provincie. Deze nota risicomanagement is nooit formeel bekrachtigd en tot beleidskader risicomanagement verheven.

In 2008 heeft een kwaliteitsslag plaatsgevonden. Tot 2008 waren de risico's, die tijdens de inventarisatie benoemd werden, met name operationeel van aard. In 2008 is de focus verlegd van operationele naar strategische risico's. Aan de hand van de doelstellingen 2008 in de programmabegroting 2008 is gekeken welke gebeurtenissen het realiseren van die doelstellingen mogelijk zouden kunnen bedreigen.

Risicomanagement kent net als andere instrumenten ter beheersing van de organisatie een groeimodel naar maturiteit; van jaarlijkse risico-inventarisatie (statisch proces) tot aan continu risicomanagement (dynamisch proces). Zoals aangegeven in de GS nota strategische risico's 2008 (HB 669572) is risicomanagement een dynamisch proces. De wereld om ons heen verandert voortdurend. Zodoende wil de Provincie Flevoland risicomanagement verder vormgeven op een moderne en integrale wijze. De provincie vindt dat dit hoort bij een professionele organisatie. Uitgangspunt is dat risicomanagement niet een jaarlijks éénmalige inventarisatie is maar een manier waarop het management continu naar zaken kan kijken. Risicomanagement betekent niet dat een organisatie geen enkel risico meer loopt, maar zal met name risicobewustzijn en hoe vanuit die bril naar bepaalde zaken gekeken kan worden bevorderen.

Het hebben van een beleidskader vormt voor de accountant één van de toetsingscriteria voor het 'in control' zijn van de provincie op het gebied van risicomanagement. Dit document heeft zodoende een tweeledig doel. Enerzijds dient het als beleidskader risicomanagement en anderzijds wordt een verdere kwaliteitsslag bewerkstelligd ten aanzien van risicomanagement.

## **1.2 Leeswijzer**

In het tweede hoofdstuk zal een aantal begrippen aan bod komen die een belangrijke plaats inneemt bij risicomanagement. Hoofdstuk drie beschrijft de doelen die de provincie Flevoland met risicomanagement voor ogen heeft. In hoofdstuk vier wordt het meest gangbare conceptuele raamwerk en de eisen die onze huisaccountant aan risicomanagement stelt beschreven. Vervolgens zal in hoofdstuk vijf de risicomanagementcyclus met haar verschillende processtappen beschreven worden. Wat een risicoprofiel is, hoe tot een risicoprofiel te komen van de Provincie Flevoland wordt in hoofdstuk zes nader uiteengezet. Vervolgens komt in hoofdstuk zeven de relatie tussen risicomanagement en de paragraaf weerstandsvermogen aan de orde. Hoofdstuk acht beschrijft de huidige en de gewenste situatie in de Provincie Flevoland ten aanzien van risicomanagement. Tot slot wordt in hoofdstuk negen een aantal kwaliteitsslagen voorgesteld.

## 2 Begrippen

---

Hieronder wordt een aantal begrippen beschreven die in de navolgende hoofdstukken veelvuldig aan bod komen en die een belangrijke plaats innemen binnen risicomanagement.

### Risico = kans x gevolg

Een risico is de kans op het optreden van een gebeurtenis, die een negatief gevolg voor een betrokkene met zich mee kan brengen. Een risico heeft betrekking op de realisatie van een doelstelling: door het optreden van een gebeurtenis wordt een doelstelling niet of onvoldoende gerealiseerd.

Het gevolg kan zijn:

1. Geld: hoge(re) kosten
2. Organisatie: geen of onvoldoende draagvlak, samenwerking loopt niet of stroef
3. Tijd: uitlopen van een activiteit of project
4. Informatie: onvoldoende stuurinformatie, slechte documentatie
5. Kwaliteit: niet voldoen aan de afgesproken norm
6. Bestuurlijk: imagoschade

### Risicobeheersing

- Maatregelen nemen om de kans dat het risico zich voordoet te verminderen
- Maatregelen nemen om de negatieve gevolgen te beperken als het risico zich (toch) voordoet - preventief (b.v. kennisoverdracht bij 'éénpitters') / - correctief (b.v. een calamiteitenplan)

### Initieel (bruto of inherent) risico

De inschatting van een risico zonder de beheersmaatregelen mee te nemen

Dit is de mogelijke schade voor een organisatie wanneer geen beheersmaatregelen getroffen zijn.

### Rest (netto of residu) risico

Het risico dat overblijft na het invoeren van beheersmaatregelen.

### Risicomanagement

Systematisch en regelmatig onderzoek doen naar de risico's, de formulering en implementering van een beleid, waarmee deze risico's tegemoet worden getreden. Hierdoor worden onzekerheden tijdig ingeschat en worden passende maatregelen genomen, zodat:

- de gebeurtenis zoveel mogelijk wordt voorkomen;  
(helemaal voorkomen is vaak niet mogelijk of onevenredig duur)
- de gevolgen van de gebeurtenis beperkt worden.

### Risicoprofiel (risk-appetite)

Wanneer de kansen en gevolgen van de verschillende risico's in kaart gebracht zijn, komt het risicoprofiel van de organisatie naar voren. Dit laat zien hoeveel risico een organisatie wenst te lopen op welke gebieden en welke beheersmaatregelen er genomen zijn of genomen kunnen worden.

### 3 Doel Risicomanagement

---

Risicomanagement is geen wondermiddel. Het kan en zal niet alle onzekerheden wegnemen. Wel kan het betrokkenen meer bewust maken van de risico's en de mogelijke gevolgen ervan. Daarnaast geeft risicomanagement inzicht in manieren om op risico's te reageren, om zo de kans van optreden of de gevolgen te verkleinen.

Met risicomanagement wenst de provincie Flevoland de volgende doelen te bereiken:

- optimaliseren beheersing en sturing van de processen, opdat doeleinden gerealiseerd worden;
- risicobewustzijn vergroten;
- manier van denken om naar zaken te kijken;
- verbeteren interne beheersing, zowel lijn- als projectmatige werkzaamheden;
- betere afweging mogelijk maken bij besluitvorming;
- transparantie ten aanzien van risicoprofiel;
- uniforme aanpak voor risicomanagement, toegesneden op onze organisatie;
- inzicht in de belangrijkste risico's en beheersing ervan;
- expliciet maken wat veelal impliciet gebeurt;
- pro-actief: strategie, rust en richting geven;
- ondersteunend aan hoe willen we zijn als provincie: maatschappelijke coalitievorming en ondernemerschap;
- voldoen aan wetgeving vastgelegd in het Besluit Begroting en Verantwoording provincies (kortweg BBV). Uit artikel 11, lid 2 blijkt dat provincies verplicht zijn een beleid te voeren omtrent risico's, zij dienen zich bezig te houden met risicomanagement.

#### Uitgangspunten

Gezien bovenstaande doelen dient aan de volgende uitgangspunten voldaan te worden:

- risicomanagement is ondersteunend aan het ontwikkelproces van de provincie;
- risicomanagement maakt feitelijk deel uit van integraal management;
- risicomanagement is onderdeel van de reguliere P&C cyclus;
- risicomanagement is niet falen maar risico bewustzijn vergroten;
- risicomanagement als onderdeel van professionaliseringsslag → transitie proces is de kapstok;
- risicomanagement, houding en cultuur expliciteren;
- risicomanagement geldt niet als iets nieuws, maar maakt onderdeel uit van de organisatievisie.

## 4 Conceptueel raamwerk en eisen accountant

---

In dit hoofdstuk wordt op hoofdlijnen het meest gangbare conceptuele raamwerk beschreven<sup>1</sup>. Verder wordt kort aangegeven welke eisen onze huisaccount PWC stelt aan professioneel risicomanagement.

### 4.1 Het conceptuele raamwerk

Binnen de meeste organisaties wordt COSO ERMF of een daarvan afgeleid model als standaard conceptueel model gebruikt ten aanzien van risicomanagement.

COSO is een managementmodel dat is ontwikkeld door The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Dit comité heeft in 1992 naar aanleiding van een aantal boekhoudschandalen en fraudegevallen aanbevelingen gedaan en richtlijnen aangegeven ten aanzien van interne controle en interne beheersing. In 2004 werd het model geactualiseerd. Dit geactualiseerde model richt zich niet meer alleen op interne controle maar op het gehele interne beheersingsysteem en staat bekend als COSO II of Enterprise Risk Management Framework (ERMF).

#### Wat houdt COSO ERMF in?

In het bereiken van haar doelstellingen zal een organisatie moeten kunnen omgaan met risico's en moet ze deze risico's proberen te beheersen. COSO beschrijft en definieert hiervoor de verschillende elementen van een intern beheersingsysteem.

Het model geeft in de COSO-kubus de directe relatie weer tussen:

- 1 de doelstellingen van een organisatie;
- 2 de controlecomponenten;
- 3 de activiteiten/eenheden waarvoor de interne controle benodigd is.

#### 1. Organisatiedoelstellingen

COSO identificeert de relaties tussen de organisatierisico's en het interne beheersingsysteem. COSO hanteert hierbij de gedachte dat interne beheersing een proces is dat gericht is op het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid over het bereiken van doelstellingen in de categorieën:

- bereiken van de strategische doelstellingen (Strategic);
- effectiviteit en efficiëntie van bedrijfsprocessen (Operations);
- betrouwbaarheid van de financiële informatieverzorging (Reporting);
- naleving van relevante wet- en regelgeving, zowel intern als extern (Compliance).

---

<sup>1</sup> Om inzicht te hebben in hoe andere provincies risicomanagement vormgegeven hebben, is telefonisch contact geweest met een aantal. In bijlage II is op hoofdlijnen een beschrijving hiervan te vinden is.

## 2. Controlecomponenten

Vervolgens definieert het COSO model de controlecomponenten van een organisatie als:

- De mate waarin risico's worden genomen (internal environment)
- Bepaling van doelstellingen (objective setting)
- Identificatie van de gebeurtenissen: kansen/risico's die een positieve of negatieve invloed kunnen hebben op het behalen van de doelstellingen (event identification)
- De risico-inschatting of de beoordeling van de geïdentificeerde risico's: waarschijnlijkheid dat het risico zich zal voordoen en de gevolgen indien het zich voordoet (risk assessment)
- De beheersingsmaatregelen: risicostrategieën: vermijden, aanvaarden, delen of verminderen (risk response)
- Controleactiviteiten bv. functiescheiding (control activities)
- Informatie en communicatie (information & communication)
- Monitoring van de effectiviteit en actualiteit van de risico's en beheersmaatregelen (monitoring)

## 3. Organisatie-eenheden/activiteiten

Tenslotte worden de activiteiten weergegeven waarvoor interne controle benodigd is. Deze worden onderscheiden in vier niveaus op basis van de geldende organisatiestructuur.

Het COSO model weerspiegelt de mogelijkheid om te focussen op het risicomanagement van de organisatie in totaliteit of per categorie doelstellingen, per component, per organisatieonderdeel of een deel hiervan.



Figuur 1 : COSO kubus



## 4.2 Kijk PWC op risicomanagement

Gesprekken met onze huisaccountant PWC hebben tot onderstaande zaken van importantie geleid met betrekking tot risicomanagement:

- risicoanalyse inbedden in projecten;
- dient aan te sluiten bij het besturingsconcept;
- inbedden in de reguliere planning & controlcyclus;
- dient onderdeel te zijn van de besluitvormings- en beleidscyclus;
- helder zijn wat de organisatie met risicomanagement wil bereiken en hoe;
- praktisch en op de organisatie toegesneden;
- kwantificeren van risico's;
- objectief tot stand komen van de risico's;
- koppeling tussen de risico's uit de paragraaf weerstandsvermogen en de risico-inventarisatie;
- monitoren en rapporteren over risico's en beheersmaatregelen;
- voldoende onder de aandacht brengen bij de medewerkers, management en bestuur.

## 5 De risicomanagementcyclus: het proces

---

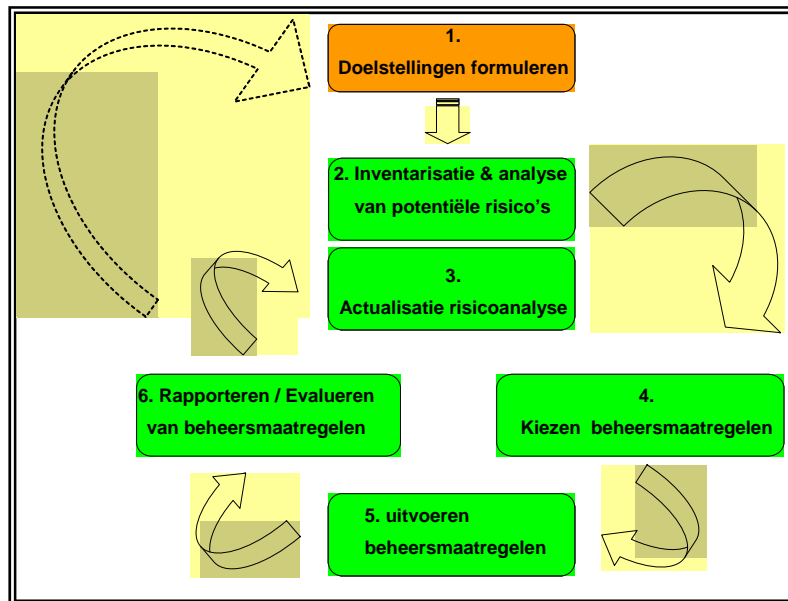
In dit hoofdstuk worden de processtappen beschreven welke doorlopen worden en horen bij risicomanagement. Risicomanagement staat niet stil, het is een continu proces.

### 5.1 Processtappen binnen risicomanagement

De processtappen zoals hieronder weergegeven sluiten goed aan bij het COSO raamwerk.

1. De eerste stap is het bepalen van de doelstellingen: een risico is immers een gebeurtenis welke het behalen van de doelstelling mogelijk kan verhinderen. Een analyse van, zowel de operationele als strategische, doelstellingen is zodoende input voor de risico-inventarisatie.
2. Inventariseren van risico's, doel hierbij is een zo volledig mogelijk beeld te krijgen van de verschillende risico's binnen een organisatie. Om een zo compleet mogelijk beeld te verkrijgen is het wenselijk dat hierbij zoveel mogelijk disciplines en stakeholders betrokken worden.
3. Wanneer de risico's bekend zijn, is het zaak deze te analyseren. Dit schept duidelijkheid over de vraag welke risico's de grootste bedreiging -aan de hand van kans en gevolgbevestiging- vormen en waarvoor het eerst beheersmaatregelen genomen moeten worden.
4. In de volgende fase bedenkt men, aan de hand van de prioriteiten, beheersmaatregelen, welke aansluiten bij de 1<sup>ste</sup> drie stappen.
5. Vervolgens vindt de implementatie van beheersmaatregelen plaats.
6. Tot slot de stap van het rapporteren over de risico's en beheersmaatregelen en de evaluatie van deze laatste. De effectiviteit van de beheersmaatregelen wordt dan bekeken.
7. Terug naar stap 1 wanneer doelstelling, reikwijdte of risicoprofiel significant wijzigt of naar stap 3 om de huidige risicoanalyse te actualiseren.

Om de risico's zo klein mogelijk te houden of de gevolgen zo goed mogelijk op te kunnen vangen, is continu aandacht voor alle bovenstaande stappen noodzakelijk. Door continu aandacht voor de identificatie van risico's vergroot men de kans dat er op tijd maatregelen genomen worden om een risico te beheersen dan wel bewust is van het mogelijk optreden van een risico. Dit cyclische proces is hieronder schematisch weergegeven.



Figuur 2: risicomanagement cyclus<sup>2</sup>

## 5.2 Werkwijze binnen de verschillende processtappen

Hieronder wordt per processtap aangegeven hoe tot de verkregen informatie wordt gekomen en wat precies met die informatie wordt gedaan (methoden en technieken).

### 5.2.1 Doelstellingen bepalen

Om een compleet beeld te krijgen van de risico's die de doelstellingen van onze organisatie mogelijk kunnen bedreigen, is het belangrijk de inventarisatie op een systematische wijze uit te voeren. Dit helpt bij het structureren van het denken over risico's en daardoor bij het benoemen daarvan. Doelstellingen zijn op verschillende niveaus in de organisatie aanwezig, van de missie van een organisatie tot de operationele doelstellingen voor een (deel)proces. Om het mogelijk te maken risico's te benoemen is het van belang dat deze doelstellingen ook voor ieder niveau vastgelegd zijn. Binnen de provincie Flevoland zijn de strategische doelstellingen duidelijk benoemd in het OPF2, Hoofdlijnenakkoord en de Programmabegroting. De operationele doelstellingen zijn in de meeste gevallen duidelijk terug te vinden in beleidsplannen, uitvoeringsplannen en afdelingsplannen. Het verband tussen de strategische doelstellingen en de doelstellingen op lagere niveaus komt tot uitdrukking in de planning & controlcyclus en de informatiepiramide. Deze laatste bestaat uit de niveaus, die onderscheiden worden op basis van verschillen in informatiebehoefte om verantwoordelijkheid te kunnen dragen voor beleidsontwikkeling, (be)sturing, uitvoering en beheersing op diverse niveaus binnen de organisatie.

#### **Doel:**

- Committent creëren
- Bevestiging van de organisatie doelen, reikwijdte en planning

### 5.2.2 Inventarisatie risico's

Na het benoemen van de doelstellingen op verschillende gebieden en verschillende niveaus binnen de organisatie kan begonnen worden met het benoemen van gebeurtenissen waardoor het behalen van deze doelstellingen in gevaar komt.

Er zijn zeer veel verschillende methodieken waarop risico's geïnventariseerd kunnen worden. Hieronder komt een aantal veelgebruikte technieken aan bod, met hun voor- en nadelen benoemd.

<sup>2</sup>

Handleiding risicomanagement bij PPS-gebiedsontwikkelingsprojecten, januari 2004, Dienst Landelijk Gebied.

## ❖ Checklist.

Er bestaan standaard lijsten met verschillende soorten risico's, die men vervolgens kan nalopen binnen de organisatie. Nadeel van deze checklist is, omdat het vaak een standaardlijst betreft, dat deze gericht is op een beperkt aantal risico's (bijvoorbeeld de risico's die verzekeraar zijn bij de uitgever van een checklist) en hierdoor kijkt men veelal vanuit een gesloten blik naar risico's. De checklist is niet doelstellingsgericht. Een checklist levert daarnaast het gevaar op dat er een schijnzekerheid ontstaat. Organisaties en hun omgeving zijn continu aan verandering onderhevig, zodat een checklist wellicht al snel niet meer compleet is en daardoor risico's over het hoofd worden gezien.

## ❖ Interviews

Ook het houden van interviews is een manier om de verschillende risico's die de provincie loopt in beeld te brengen. In tegenstelling tot de workshops wordt hier slechts één persoon tegelijk gevraagd naar mogelijke risico's. Een voordeel van deze methode kan zijn dat gevoelige onderwerpen sneller naar voren komen dan wanneer dit in een groep zou gebeuren. Ook is het in een één op één gesprek makkelijker om gedetailleerd te kijken naar de specifieke taken die iemand uitvoert. Nadeel is dat er geen interactie tussen de verschillende deelnemers is, waardoor wellicht minder creatief gezocht wordt naar risico's en er uiteindelijk minder risico's benoemd worden dan in een workshop.

## ❖ Workshop

Een andere methode om risico's te inventariseren is het organiseren van workshops. Hierbij worden meerdere personen vanuit verschillende disciplines betrokken en door een procesbegeleider geholpen bij het benoemen van risico's. Voordeel hiervan is dat de interactie tussen de verschillende deelnemers kan helpen bij het benoemen van zo veel mogelijk relevante risico's. Ook wordt op relatief snelle wijze een beeld verkregen van de belangrijkste (multidisciplinaire) risico's. Nadeel is dat het intensief is. Aandachtspunt bij workshops: alertheid van de procesbegeleider op negatieve groepsdynamica.

**Doel:**

- Alle mogelijke risico's in beeld krijgen, verduidelijken en specificeren

### 5.2.3 Beoordelen/ analyseren

Na de inventarisatie van risico's is er veelal een lange lijst met potentiële bedreigingen ontstaan. Omdat niet alle risico's in aanmerking komen voor beheersmaatregelen is het zaak deze aan een nadere analyse te onderwerpen. Een en ander is namelijk afhankelijk van hoeveel risico een organisatie(onderdeel) wenst te lopen; risicoprofiel (risk-appetite). Dit is de volgende stap in het proces van risicomanagement. In deze fase worden de risico's beoordeeld op de beide elementen waaruit zij bestaan, de kans op optreden en het mogelijke gevolg. Naast de bepaling van het risicoprofiel is het analyseren van de risico's ook van belang voor het aanbrengen van prioriteiten en het beoordelen van mogelijke beheersmaatregelen. Voor deze laatste functie is het van belang een onderscheid te maken tussen inherente(bruto) en residu/restrisico's (netto). Het analyseren van de risico's heeft namelijk een aantal functies in het proces van risicomanagement: het prioriteren van risico's, het bepalen van het risicoprofiel en het beoordelen van beheersmaatregelen. Het toekennen van scores aan kansen en gevolgen heeft tot doel risico's te kunnen beoordelen. De beoordeling maakt het mogelijk risico's onderling te rangschikken zodat bekend is welke risico's het grootst zijn.

Ordering van de risico's kan grofweg door middel van 2 methoden plaatsvinden:

1. De risico's worden geordend van groot naar klein op een lijn. Er wordt een relatieve waarde aan elk risico toegekend tussen 25 (zeer klein risico) en 1 (zeer groot risico). Voordeel van deze methode is dat er op eenvoudige wijze snel een overzicht verkregen kan worden van de belangrijkste risico's. Nadeel is dat het grofmazig is.
2. Risico's worden niet gescoord als een lijn, maar als een punt, waardoor er een risicomatrix ontstaat (zie figuur 3 hieronder). Op basis van stemkasjes geven deelnemers aan hoe hoog zij de kans inschatten dat het risico zich voordoet en vervolgens hoe hoog het gevolg van het risico zal zijn als het zich voordoet. Van belang bij deze methode is, dat van tevoren objectief vastgesteld

wordt wat men onder een kleine en wat onder een grote kans / gevolg verstaat (wat voor de een klein is kan voor de ander groot zijn). Deze methode is nauwkeurig dan de 1<sup>ste</sup> methode maar verlangt wel dat gestemd wordt met stemkasten. Verder wordt deze methode veelal gebruikt bij het houden van workshops, er ontstaat discussie en interactie tussen de deelnemers.

Onderstaande classificaties en bijbehorende definities ten aanzien van kans en gevolg (in termen van Geld, Organisatie, Tijd, informatie, Kwaliteit en bestuurlijk: GOTIKB) zijn een mogelijkheid:

| <b>Classificatie Kans</b> | <b>Wegingsfactor</b> | <b>Kwalificatie</b>               |
|---------------------------|----------------------|-----------------------------------|
| > 1 x per jaar            | 5                    | Hoog - Zeer Hoog                  |
| 1 x per jaar              | 4                    | Redelijk Hoog - Aanzienlijk hoog  |
| 1 x per 2 jaar            | 3                    | Gemiddeld - Boven gemiddeld       |
| 1 x per 2-5 jaar          | 2                    | Redelijk Laag - Beneden gemiddeld |
| < of 1 x per 5 jaar       | 1                    | Laag - Gering                     |
| Nihil                     | 0                    | nihil                             |

Tabel 1: Kwantificering van de kans op een risico

| Classificatie Gevolg (OTIKB) | indicatoren  |
|------------------------------|--|
| Klein                        | Financiële gevolgen zijn beperkt<br>Minimale invloed op continuïteit en het realiseren van de doelen<br>Ligt politiek en/of maatschappelijk niet gevoelig    |
| Middel                       | Financiële gevolgen zijn matig<br>Redelijke invloed op continuïteit en het realiseren van de doelen<br>Ligt politiek en/of maatschappelijk redelijk gevoelig |
| Groot                        | Financiële gevolgen zijn groot<br>Ernstige gevolgen voor continuïteit/realiseren doelstellingen<br>Ligt politiek en/of maatschappelijk erg gevoelig          |

Tabel 2: Kwantificering van de Organisatie Tijd, Informatie Kwaliteit en Bestuurlijk(OTIKB) gevolgen van een risico

| Geld                      | Kwalificatie                      | Wegingsfactor |
|---------------------------|-----------------------------------|---------------|
| ≥ € 1.000.000             | Hoog - Zeer Hoog                  | 5             |
| ≥ € 500.000 < € 1.000.000 | Redelijk Hoog - Aanzienlijk       | 4             |
| ≥ € 250.000 < € 500.000   | Gemiddeld - Boven gemiddeld       | 3             |
| ≥ € 100.000 < € 250.000   | Redelijk Laag - Beneden gemiddeld | 2             |
| ≥ € 50.000 < € 100.000    | Laag - Gering                     | 1             |
| < € 50.000                | nihil                             | 0             |

Tabel 3: Kwantificering van de financiële gevolgen van een risico

Door het vermenigvuldigen van kans en gevolg kan per risico een totale risicoscore worden bepaald. Hierdoor kan een risicomatrix gegenereerd worden.

|             |                     |                |             |            |                  |              |
|-------------|---------------------|----------------|-------------|------------|------------------|--------------|
| <b>kans</b> | 5. hoog             |                |             |            |                  |              |
|             | 4. aanzienlijk      |                |             |            |                  |              |
|             | 3. gemidd.          |                |             |            |                  |              |
|             | 2. ben.edem gemidd. |                |             |            |                  |              |
|             | 1. gering           |                |             |            |                  |              |
|             |                     | 1. laag-gering | 2. red.laag | 3. gemidd. | 4. redelijk hoog | 5. zeer hoog |
|             |                     | <b>gevolg</b>  |             |            |                  |              |

Figuur 3: Risicomatrix: kans x gevolg op basis van tabel 1 en 3

**Doel:**

- Risico's rangschikken
- Kennis over risico's en kans en gevolg ervan bepalen
- Een overzicht van de top organisatie(onderdeel) risico's opstellen

### 5.2.4 Beheersen

Nadat duidelijk is welke risico's de grootste bedreiging vormen, is het de vraag op welke wijze de provincie om wil gaan met deze risico's. Een risico is het product van de kans op en het gevolg van een gebeurtenis. Om een risico te beïnvloeden kan men dus zowel de kans als het gevolg proberen te verminderen. Wanneer er na deze maatregelen nog steeds een negatief gevolg is, is er sprake van een restrisico (netto risico). Er zijn verschillende wijzen waarop men om kan gaan met risico's. Deze zijn te reduceren tot een aantal basis risicostrategieën:

| Soort maatregel: Strategie | Opties binnen maatregel | Vermindering van de kans (voorbeelden) | Vermindering van gevolgen (voorbeelden) |
|----------------------------|-------------------------|--|---|
| Accepteren                 |                         | Geen maatregelen                       | Geen maatregelen                        |
| Zelf dragen                | Verminderen             | Beveiliging                            | Reserve-materiaal beschikbaar houden    |
|                            | Vermijden               | In winter 'n werk niet uitvoeren       | nvt                                     |
| Overdragen                 | Verzekeren              | nvt                                    | Inboedelverzekering                     |
|                            | Uitbesteden             | nvt                                    | Fixed price uitbesteden                 |

Tabel 4: risicostrategieën

Bij bovenstaande maatregelen geldt wel dat de maatregelen die worden genomen in evenwicht moeten zijn met de ernst van de risico's om zo onder- of overbeheersing te voorkomen. Bij het selecteren van beheersmaatregelen helpt het wanneer oorzaken, gebeurtenissen en gevolgen duidelijk benoemd zijn. Hiermee wordt sneller duidelijk op welke wijze oorzaken of gevolgen van risico's beheerst kunnen worden. Het schatten van zowel het inherente- als het restrisico maakt het mogelijk de beheersmaatregelen te beoordelen op hun effectiviteit. Door te rapporteren over de risico's en de beheersmaatregelen gedurende het jaar wordt in redelijke mate zeker gesteld dat de werking en de effectiviteit daarvan ook regelmatig beoordeeld worden. Het bepalen van de soort maatregel is mede afhankelijk van het risicoprofiel dat de provincie wenst te hebben (meer hierover in hoofdstuk 6). De optimale strategie is (mede) afhankelijk van de aard van de bedrijfsprocessen van een organisatie. Zo zal de afdeling Financiën een ander risicoprofiel hebben dan het programma OostvaardersWold.

**Doel:**

- Beheersmaatregelen voor de belangrijkste risico's identificeren; risicostrategieën in beeld brengen

### 5.2.5 Rapporteren/ evalueren

Om de ontwikkeling van een risico bij te houden en het maken van een keuze tussen beheersmaatregelen te vergemakkelijken, is het noodzakelijk de verschillende risico's op eenduidige wijze te omschrijven en hierover te rapporteren (zie bijlage I). Risicomangement is meer dan alleen het (eenmalig) treffen van maatregelen. Het is een managementcyclus die zich continu herhaalt (zie figuur 2). Omdat niet alleen de provincie en haar omgeving veranderen, maar ook bijvoorbeeld wet- en regelgeving zich voortdurend wijzigt, moet steeds opnieuw worden bepaald of de eerder gehanteerde uitgangspunten nog actueel en valide zijn.

Planning en toezicht op de uitvoering van maatregelen behoren tot stappen in risicomangement.

**Doel:**

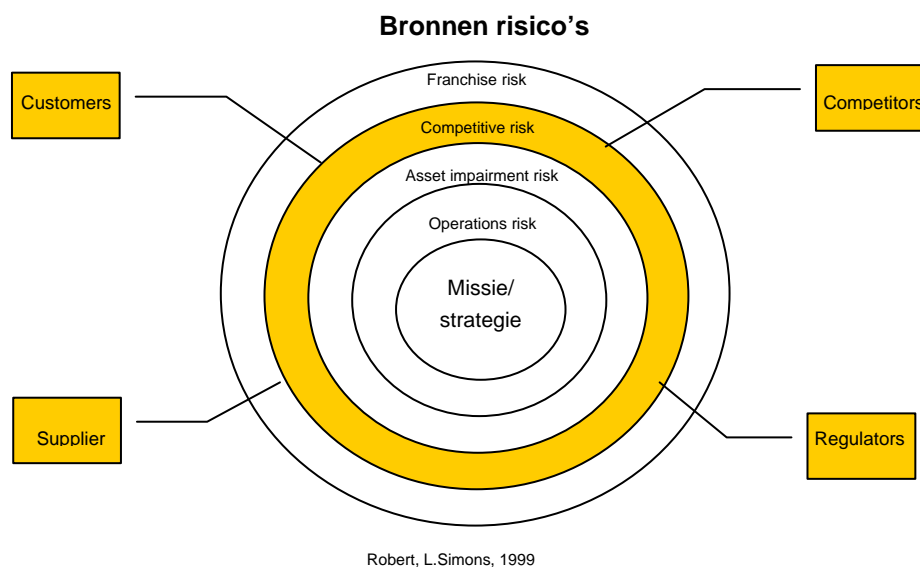
- De effectiviteit van de beheersmaatregelen meten
- Nieuwe ontwikkelingen in beeld houden
- Sturing houden op risico's

### 5.3 Soorten risico's

Het gebruik van de programmabegroting, productraming, afdelingsplannen en de processen biedt houvast bij het identificeren van risico's. Deze systematiek dekt alle taken die de provincie uitvoert, waardoor men er zeker van kan zijn dat de gehele organisatie en alle doelstellingen betrokken worden bij de inventarisatie. Echter, alleen het benoemen van doelstellingen en bedreigingen daarvan, biedt nog onvoldoende zekerheid dat ook zo veel mogelijk verschillende soorten risico's benoemd worden. Het hierbij van te voren benoemen van mogelijke oorzaken van bedreigingen (risicocategorieën) helpt het denken over risico's structureren. Risico's kunnen onderverdeeld worden naar de plaats van de oorzaak. Externe risico's vinden hun oorsprong buiten de eigen organisatie. Hier zal risicomanagement zich voornamelijk richten op beheersing van de (financiële) gevolgen van de risico's. Wanneer de oorsprong van een risico zich binnen de eigen organisatie bevindt, wordt gesproken over een intern risico. Een andere mogelijke indeling is op oorzaken van risico's. De volgende risicocategorieën worden daarin onderscheiden:

- politiek/bestuurlijk; wijzigende politieke standpunten
- juridisch/wettelijk; wijzigingen in wettelijke eisen, claims
- technisch; ontwerpspecificaties niet halen
- financieel/economisch; faillissement instelling
- organisatorisch; capaciteitsgebrek van medewerkers /projectteamleden
- sociaal/maatschappelijk; veel weerstand in de omgeving
- ruimtelijk/geografisch; onverwachte obstakels, problemen bij inpassing in de omgeving.

Een andere mogelijkheid biedt het risicobronnenmodel van Simons. Dit model helpt bij het structureren van gebeurtenissen vanuit verschillende invalshoeken:  
 a) Operationele (operation risk), b) fysieke, personele en financiële middelen (gebouwen, kennis en intellectueel eigendom (asset impairment risk)), c) stakeholders (competitive risk): klanten, concurrenten, toeleveranciers en wetgeving en d) imago risico's (franchise risk).

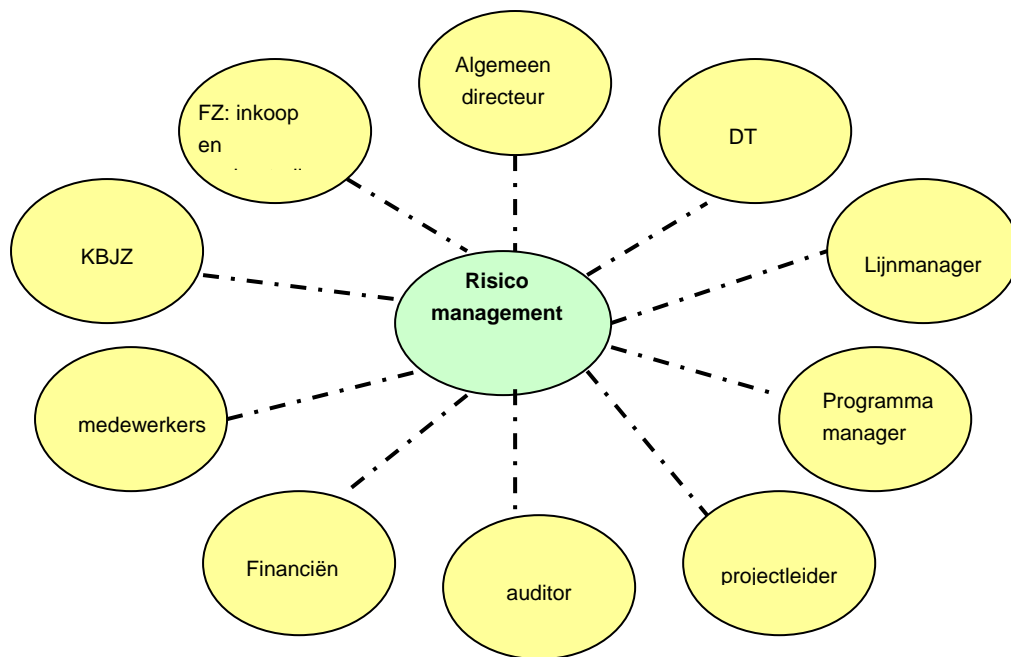


### 5.4 Rollen en verantwoordelijkheden risicomanagement

Risicomanagement is niet sec de taak van concerncontrol c.q. P&C, maar moet binnen de gehele organisatie leven en formeel belegd zijn. Binnen een organisatie heeft iedereen een bepaalde verantwoordelijkheid als het gaat om risicomanagement. De algemene directeur is eindverantwoordelijk en zal het eigenaarschap op zich nemen. Het management moet de filosofie van het risicomanagement steunen, de naleving van de risk-appetite promoten en risico's beheren binnen de eigen verantwoordelijkheidsgebieden, hierbij rekening houdend met het risicoprofiel. Concerncontrol is verantwoordelijk voor de ondersteuning in de vorm van kennisoverdracht en begeleiding van het proces en architect van risicomanagement. Medewerkers zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van



risicomanagement in overeenstemming met gevestigde instructies en protocollen. Het bestuur houdt toezicht op het risicomanagement en is zich daarbij bewust van en geeft invulling aan de risk-appetite.



Figuur 5: intern netwerk risicomanagement

In de tabel hieronder wordt op hoofdlijnen aangegeven welke rollen en verantwoordelijkheden ieder van de functionarissen heeft ten aanzien van risicomanagement

| <b>Functionaris/eenheid</b>           | <b>Rollen en verantwoordelijkheid</b>  |
|---------------------------------------|--|
| <i>Algemeen directeur</i>             | Namens het college uitvoerder van het risicomanagementbeleid   |
| <i>DT</i>                             | Doelstellingen en strategieën van het risicomanagementbeleid vaststellen   |
| <i>Concerncontrol</i>                 | Architect en regisseur risicomanagement: zorgdragen voor kennisoverdracht, procesbegeleiding, implementatie, uitvoering bevorderen en coördineren  |
| <i>Concerncontroller</i>              | Proceseigenaar, inbedding in organisatie, kwaliteitsbewaker, control op de resultaten  |
| <i>Auditor</i>                        | Auditen risicovolle processen, beheersmaatregelen  |
| <i>Afdelingshoofd</i>                 | Uitvoeren risicomanagementbeleid: planning en maatregelen opstellen, doorvoeren en erover rapporteren  |
| <i>Programmamanager/projectleider</i> | Uitvoeren risicomanagementbeleid: planning en maatregelen opstellen, doorvoeren en erover rapporteren. Dit dient te gebeuren per projectfase aan de opdrachtgever, opdat deze een weloverwogen go/no-go beslissing kan nemen |
| <i>Financiën</i>                      | Opstellen paragraaf en berekenen van het weerstandsvermogen. Daarnaast is de treasury functie verankerd binnen de afdeling Financiën: waarbij risicobeheersing een belangrijke rol speelt                                    |
| <i>KBJZ</i>                           | Aangaan van verzekeringen is belegd bij kbjz. Daarnaast vindt de juridische advisering plaats door kbjz: control op juridische risico's (aansprakelijkheid, claims),   |

|                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| <i>FZ: inkoop en aanbesteding</i> | Zij beschikken over kennis en kunde over hoe inkoop en aanbesteding dient te verlopen (niet juist toepassen van aanbestedingsregels kan leiden tot claims/boetes). Zij dienen hierop toe te zien en erover te rapporteren |
| <i>Medewerkers</i>                | Beleidsmedewerkers: betrokken bij formuleren van de risico's die evident zijn aan het initiëren van beleid<br>P&C medewerkers: regisseren het risicomanagement proces binnen hun afdeling                                 |

Tabel 5: rollen en verantwoordelijkheden risicomanagement

## 6 Risicoprofiel Provincie Flevoland

---

Dit hoofdstuk geeft de functie van een risicoprofiel (risk-appetite) aan en hoe de Provincie Flevoland dit als geheel en op organisatie-onderdelen kan bepalen.

### 6.1 Bepalen risicoprofiel

Met risicoprofiel (risk-appetite) wordt bedoeld op de hoeveelheid risico's die een organisatie kan of wenst te accepteren. Om die tolerantiegrens te bepalen moet men niet alleen goed inzicht hebben in de kans en gevolg van de risico's verbonden aan de doelstellingen van een organisatie, maar ook in haar veerkracht. Die veerkracht kan bijvoorbeeld bestaan uit financiële reserves maar ook uit het vermogen van een organisatie om zich aan te passen aan gewijzigde omstandigheden.

#### 6.1.1 Provincie Flevoland

De provincie Flevoland wenst een ondernemende, uitvoeringsgerichte provincie te zijn. Dit betekent dat de provincie risico's zal moeten aangaan, waarvan succes niet altijd gegarandeerd is<sup>3</sup>. Het risicoprofiel moet passen bij de strategie van de organisatie. Om het risicoprofiel passend bij de strategie op te stellen wordt voorgesteld om samen met GS/DT een workshop te beleggen. In deze workshop zal o.a. de mate waarin Gedeputeerde Staten risico's wil lopen, welke communicatie Gedeputeerde Staten hierover wenselijk acht richting de Staten, welke risico's op te nemen in de programmabegroting en welke risico's door welke managementlaag gecontroleerd dienen te worden, besproken worden. Het risicoprofiel bepaalt namelijk de mate en soort van beheersmaatregelen. Risico's veranderen, zowel qua gevolg als kans, risico's verdwijnen, nieuwe risico's doen zich voor. Sommige beheersmaatregelen blijken effectief te zijn, andere niet. Het is daarom van essentieel belang dat regelmatig het risicoprofiel, en op basis daarvan de risicostrategie, herijkt wordt.

#### 6.1.2 Afdelingen en programma's

Nadat het risicoprofiel van de provincie bepaald is, kan per afdeling / programma een profiel bepaald worden. Hierbij kunnen verschillen tussen afdelingen bestaan. Zo is het mogelijk dat het risicoprofiel voor een afdeling Financiën behoudend is; weinig risico nemen en voor een programma als OostvaardersWold zal men meer risico willen nemen, om die ondernemende en uitvoeringsgerichte provincie te willen zijn.

---

<sup>3</sup> Quote verslag DT vergadering 18 juni 2008, pagina 2 laatste alinea.

## 7 Relatie risicomanagement en weerstandsvermogen

Met de invoering van het Besluit Begroting en Verantwoording provincies en gemeenten (BBV) is de provincie verplicht om in de programmabegrotingen en jaarverslagen een paragraaf weerstandsvermogen op te nemen.

De provincie Flevoland loopt bij de realisatie van de beleidsdoelstellingen en de bedrijfsvoering interne en externe risico's. Het weerstandsvermogen geeft aan hoeveel financiële ruimte de provincie heeft om de continuïteit en de efficiency van de activiteiten te kunnen waarborgen. Het weerstandsvermogen bepaalt de mate waarin de provincie in staat is substantiële (financiële) tegenvallers op te vangen, zonder dat dit betekent dat het gehele beleid omgegooid moet worden en/of dat doelstellingen niet kunnen worden gerealiseerd. Het weerstandsvermogen is dan ook beperkter qua risico inventarisatie dan risicomanagement.

Het weerstandsvermogen bestaat uit:

- Weerstandscapaciteit;
- alle risico's waarvoor geen maatregelen zijn getroffen die van materiële betekenis kunnen zijn in relatie tot de financiële positie.

De weerstandcapaciteit bestaat uit de financiële buffer om risico's structureel of incidenteel op te kunnen vangen. Een risico is 'de kans op het optreden van een ongewenste gebeurtenis met een negatief gevolg'. Zowel de kans op het optreden, als de mate waarin het negatieve gevolg zich voordoet, zijn onzeker.

### 7.1 Weerstandscapaciteit

De weerstandscapaciteit wordt gevormd door de financiële middelen en mogelijkheden waarover de provincie beschikt om niet begrote kosten, die onverwacht en substantieel zijn, te dekken. De weerstandscapaciteit kan incidenteel of structureel zijn. Incidentele weerstandscapaciteit is meestal vermogen dat één keer kan worden ingezet. Structurele weerstandscapaciteit kan permanent worden ingezet en heeft betrekking op de exploitatie.

| Componenten weerstandscapaciteit (31/12) |                               |  | 200. | 200. |
|--|-------------------------------|--|------|------|
| Incidenteel                              | Algemene reserves             |  |      |      |
|  | Bestemmingsreserves           |  |      |      |
|  | Stille reserves               | Activa zoals provinciehuis en marktwaarde aandelen in deelnemingen |      |      |
| Structureel                              | Onbenutte belastingcapaciteit | Motorrijtuigenbelasting  |      |      |
|  | Onvoorzien                    |  |      |      |
|  | Ruimte op de begroting        |  |      |      |

## **7.2 Risicoparaagraaf programmabegroting en provinciaal jaarverslag**

Provincie Flevoland heeft er voor gekozen om in de paragraaf weerstandsvermogen, onderdeel risico's, de lijn van de BBV te volgen, te weten: alleen die risico's opnemen die van materiële betekenis kunnen zijn in relatie tot de financiële positie. Dit mede met het oog op het vertrouwelijk karakter van een aantal risico's: programmabegroting en jaarverslag zijn openbare stukken. De huidige presentatie in de paragraaf weerstandsvermogen van de risico's betreft een omschrijving van het risico , met zo mogelijk een vermelding van de financiële omvang en de kans van optreden.

Momenteel is een discussie gaande welke risico's wel / niet op te nemen in de paragraaf weerstandsvermogen; alle of uitsluitend met een financiële weerslag. Een verdere uitwerking hoe nu om te gaan met de paragraaf weerstandsvermogen in de programmabegroting en het jaarverslag wordt door de afdeling Financiën opgepakt. Zoals aangeven in de managementletter 2007 zal Financiën een evaluatie uitvoeren naar de informatiewaarde van de paragraaf weerstandsvermogen. Naar aanleiding van die evaluatie zal gekeken worden of de huidige lijn, alleen risico's vermelden die een financiële weerslag hebben, gehandhaafd blijft in de paragraaf weerstandsvermogen van de programmabegroting en het jaarverslag. Daarnaast zal beleid ten aanzien van weerstandsvermogen ontwikkeld worden door de afdeling Financiën.

## 8 Risicomanagement professionaliseren: plan van aanpak

---

### 8.1 Huidige situatie

Zoals aangegeven in de inleiding heeft in 2004 risicomanagement binnen de provincie Flevoland zijn intrede gedaan, waarbij ieder jaar een verbeterslag is gemaakt ten aanzien van professionalisering van het risicomanagement. Gestart is destijds –op verzoek van het DT- met een groeipad: beginnen met een beperkt aantal risico's. Ook het beperken c.q. in een vroegtijdig stadium onderkennen van onverwachte zaken is een belangrijk doel van risicomanagement binnen de provincie Flevoland. Tot op heden is risicomanagement binnen de provincie beperkt gebleven tot een jaarlijkse risico-inventarisatie en geen continu cyclische werkzaamheid. Daarnaast is risicomanagement niet ingebed in de reguliere P&C cyclus en projectmatig werken.

#### Proces

Het huidige risicomanagementproces binnen de provincie Flevoland verloopt in vogelvlucht als volgt: aan de hand van de doelstellingen uit de programmabegroting (stap 1: doelstellingen bepalen) wordt, door middel van interviews, aan het lijn- en programmamanagement gevraagd welke gebeurtenissen het realiseren van de doelstellingen mogelijk kunnen bedreigen (stap 2: risico-inventarisatie) en welke beheersmaatregelen men treft (stap 4: beheersmaatregelen). De focus hierbij was in 2008 strategisch. Vervolgens is de lijst met potentiële risico's van alle afdelingen en programma's door een expertgroep, zijnde concerncontrol, beoordeeld: enerzijds zijn alleen de strategische risico's op de lijst gehandhaafd en anderzijds heeft zij een prioritering aangebracht in de risico's (stap 3: risicobeoordeling en -analyse). De prioriteit van een risico is bepaald op basis van een beoordeling van de kans dat het risico zich voordoet en de gevolgen van het risico. Keuze voor expertgroep in Flevoland is tweërlei. Enerzijds is het objectiever wanneer één groep scoort dan verschillende afdelingshoofden en anderzijds wordt een concernbrede afweging mogelijk gemaakt in plaats van afdelingsgewijze. De risico's zijn geordend van groot naar klein op een lijn. Daarnaast is er een relatieve waarde aan elk risico toegekend tussen 25 (zeer klein risico) en 1 (zeer groot risico). DT en nadien Gedeputeerde Staten hebben eveneens de risico's gescoord, daar zij vanwege hun rol en focus een andere scope hebben dan concerncontrol (eveneens stap 3: risicobeoordeling/analyse). Vervolgens zijn de strategische risico's besproken in de commissie Bestuur. Tot slot wordt in het najaar in de directierapportage over de strategische risico's gerapporteerd in de zin van: zijn de beheersmaatregelen effectief en hebben zich nieuwe ontwikkelingen voorgedaan met betrekking tot de risico's (stap 5 en 6: beheersmaatregelen uitvoeren en rapporteren en evalueren erover). Opgemerkt dient te worden dat risicomanagement ad hoc, éénmalig per jaar plaatsvindt; het is geen cyclisch proces. Tevens zijn de operationele risico's niet expliciet maar met name impliciet op het netvlies.

### 8.2 Gewenste situatie

Risicomanagement is een hulpmiddel om op een gestructureerde en expliciete wijze risico's in kaart te brengen, te evalueren en door er pro-actief mee om te gaan, ze beter op het netvlies (risicobewustzijn vergroten) te hebben dan wel te beheersen. Door al in een vroegtijdig stadium na te denken over de mogelijke risico's van bepaald beleid, zijn deze nog te voorkomen, of eventuele ernstige gevolgen ervan te beperken, of bewust te accepteren. Een éénmalige risicoanalyse is niet voldoende. Pas wanneer de risicoanalyse regelmatig herhaald en geactualiseerd wordt en de eruit voortvloeiende maatregelen een integraal onderdeel van de activiteiten wordt, is er sprake van risicomanagement. We willen risicomanagement verder professionaliseren en op hoger niveau van maturiteit brengen: het ten volle kunnen benutten van risicomanagement voor beheersing en sturing. Een gemeenschappelijke aanpak en een eenduidig begrippenkader zijn hierbij van groot belang.

Ook vanuit de politiek en de omgeving komt steeds meer urgentie om risicomanagement verder te professionaliseren. Tot op heden is het proces te veel gezien als de taak van concerncontrol. Het

streven is, om risicomanagement meer gebruik te laten maken van het integraal managementmodel. Integraal management is geïntegreerd in de reguliere planning & controlcyclus. Van belang hierbij is dan dat risicomanagement in woord en daad wordt uitgedragen door het management en dat de organisatie, processen en instrumenten adequaat zijn ingericht om risicomanagement uit te voeren. Het is zaak dat risicomanagement zodanig in de organisatie wordt ingebed dat het een afwegingskader is bij projecten of om beleidsdoelstellingen te kunnen realiseren. Doel is te groeien naar een model waar de basis voor risicomanagement op orde is. Dit zal op een gefaseerde wijze plaats vinden. Immers risicomanagement is niet het enige onderwerp binnen onze organisatie waar we een verandering willen bewerkstelligen. Bezien dient te worden hoe risicomanagement kan aanhaken bij de andere verandertrajecten, met name het transitieproces, om zo een goede spin off te bewerkstelligen.

Hieronder wordt weergegeven welke stappen we gefaseerd als provincie willen gaan zetten om naar een volwassen risicomanagement te groeien.

#### 1. Inbedden in reguliere planning & controlcyclus

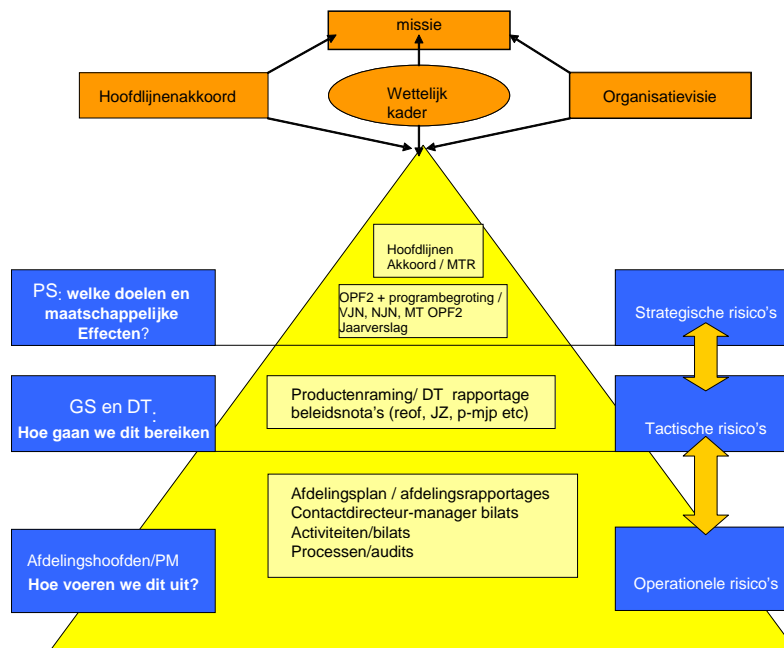
De reguliere planning & controlcyclus heeft tot doel sturing en beheersing,. Risicomanagement is een van die onderdelen. Risicomanagement levert immers een bijdrage aan het realiseren van de gewenste strategische en operationele doelstellingen van de organisatie. Door inbedding in de planning & controlcyclus zijn bestuurders en het management bewust van de belangrijkste risico's, zowel op operationeel als strategisch niveau. Tevens wordt de uitvoering en effectiviteit gemeten en gemonitord.

Start van de risicomanagementcyclus vindt plaats ten tijde van het opstellen van de programmabegroting . Het helpt bij te dragen aan de smartheid van de resultaten en doelstellingen zoals deze verwoord worden in de programmabegroting. Bij de risico-inventarisatie 2008 is namelijk geconstateerd dat sommige doelstellingen zo algemeen en niet smart geformuleerd zijn in de programmabegroting dat ze bij voorbaat gerealiseerd zijn. Daarnaast wordt de risico-inventarisatie als input gebruikt voor de paragraaf weerstandsvermogen in de programmabegroting. Operationele risico's worden opgenomen in het afdelingsplan en tactische in het afspraken document tussen manager en contactdirecteur.

Monitoring vindt plaats ten tijde van de najaarsnota in de DT rapportage, e.e.a. vanwege het vertrouwelijke karakter. In de DT rapportage wordt gerapporteerd over de stand van zaken van de risico's en de effectiviteit van de beheersmaatregelen. In de gesprekken tussen contactdirecteur en manager maken de risico's en de beheersmaatregelen ook onderdeel uit van gesprek. Het opnemen van de risico's in het jaarverslag heeft een tweeledige functie. Enerzijds wordt verslag gedaan over wat met de risico's van het boekjaar gebeurd is en in hoeverre de geplande weerstandscapaciteit daaraan voldeed. Anderzijds dienen de risico's als input bij het bepalen van het benodigde weerstandsvermogen. De jaarrekening inclusief de risico's dienen dan mede ter onderbouwing van de mutaties reserves.

Samenvattend leidt bovenstaande tot de volgende rapportage- en monitoringsmomenten, welke schematisch zijn weergegeven in figuur 4:

- Strategisch: 2 keer per jaar rapporteren over risico's en beheersmaatregelen aan Gedeputeerde Staten en Provinciale Staten in de paragraaf weerstandsvermogen van de programmabegroting en het jaarverslag. Daarnaast ontvangen Gedeputeerde Staten, commissie Bestuur en DT een overzicht van de strategische risico's en beheersmaatregelen, welke vanwege haar vertrouwelijk karakter kabinet behandeld wordt. Het overzicht dient als input voor de paragraaf weerstandsvermogen.
- Tactisch: rapporteren over effectiviteit beheersmaatregelen, inzicht in de strategische risico's en systematisch toepassen van de risicomanagementcyclus vindt plaats in de 2<sup>de</sup> DT rapportage (najaar). Daarnaast maakt risicomanagement deel uit van het bestuurlijke besluitvormingsproces van beleidsnota's (zie kopje 2 hieronder).
- Operationeel: deze zal deel uitmaken van het afdelingsplan en de afdelingsrapportage. Hierin worden zowel de operationele, tactische als de strategische risico's voor het voetlicht gebracht als de zaken waar de lijn- of programmamanager tegenaan loopt bij het uitvoeren van risicomanagement.



Figuur 6 inbedding van risicomanagement in de planning & controlcyclus en beleidscyclus

## 2. Inbedden reguliere besluitvormingstraject

Naast inbedding in de reguliere P&C cyclus zou risicomanagement ook ingebed dienen te worden in de beleids- en besluitvormingscyclus.

Risicomanagement betekent ook kansen benutten. Door alle mogelijke potentiële gebeurtenissen te overwegen, is het management in staat de kansen te identificeren en proactief de mogelijkheden te benutten. Een mogelijke kapstok om risicomanagement in te bedden in de beleidscyclus en zodoende een betere afgewogen besluitvorming te bewerkstelligen, biedt het nota besluitvorming format, te weten het kopje 'kanttekening'. Streven zou moeten zijn om onder kanttekeningen risico's en beheersmaatregelen te vermelden. Gebruik is situatiegebonden: al naar gelang de zwaarte van de nota wordt de zwaarte van de invulling bepaald.

## 3. Projecten

Verankering van risicomanagement in projectvoorstellen, haalbaarheidsonderzoeken en andere beslissingsondersteunende documenten, is cruciaal. Een risicoanalyse kan gebruikt worden ten behoeve van: een betere beheersing van een project, het betere stellen van prioriteiten, het onderbouwd nemen van een beslissing en/of raming c.q. planning.

Risicomanagement betreft niet alleen de lijnorganisatie, maar juist ook project- en programmamanagement. Onze huisaccountant PWC heeft in haar managementletter 2007 aangegeven dat de Provincie Flevoland enerzijds een vervolg dient te geven aan risicomanagement en anderzijds dat de provincie bij projecten standaard een risicoanalyse dient te hebben, die onderdeel uitmaakt van het bestuurlijk besluitvormingsproces. Bij projecten hoort risicomanagement in het Plan van Aanpak en in de bestuursopdracht. Ten behoeve van politieke sturing en besluitvorming dient risicomanagement een expliciete plek te krijgen. De mate waarin, is mede afhankelijk van de omvang van het project en de fase waarin het zich bevindt.

De provincie heeft besloten met betrekking tot het BedrijfsInformatiePlan (BIP) een veranderfunctie in het leven te roepen. Een van de deelprojecten BIP betreft 'het opzetten van een vaste werkwijze voor de uitvoering van projecten'. Een onderdeel van die vaste werkwijze zou het opstellen van een risicoanalyse en bijbehorende beheersmaatregelen moeten zijn. Hierbij dient wel opgemerkt te worden, dat dit geen eenmalige actie is. Gedurende de verschillende fasen waarin een project zich bevindt zou dit geactualiseerd en geëvalueerd dienen te worden. Tijdens een project kan immers de scope veranderen en kan sprake zijn van voortschrijdend inzicht met betrekking tot bepaalde risico's. Als hulpmiddel kunnen dan de risicorapportage, de workshop en de krachtenveldanalyse (zie bijlage I,



III en IV) gebruikt worden. Betrokkenheid van verschillende disciplines, die bij het project betrokken zijn, is aan te raden.

Binnen de Provincie Flevoland kan onderscheid gemaakt worden tussen intern (bijvoorbeeld BIP) en extern gerichte (bijvoorbeeld de luchthaven) projecten. Dit verschil is van belang in verband met de andersoortige risk-appetite die interne en externe projecten van elkaar onderscheidt. Interne gerichte projecten betreffen hoofdzakelijk de kwaliteit van de organisatie. Hierbij geldt een norm van 100% resultaat bereiken, de risk-appetite is dan laag. De beheersmaatregelen liggen op beheersen. Bij extern gerichte projecten wenst de Provincie Flevoland ondernemerschap wat tot uiting zal komen in een hoge risk-appetite. Bij dit soort projecten gaat het om het achterhalen en in beeld brengen van de risico's. De beheersmaatregelen liggen hier met name op het gebied van beïnvloeden.

#### 4. Bepalen risicoprofiel Gedeputeerde Staten

Om risicomanagement verder te professionaliseren is het nodig om helder te krijgen hoeveel risico Gedeputeerde Staten wenst te lopen. Dit bepaalt namelijk onder meer welke risicostrategie gekozen zal worden. Verder is van belang hoe en welke communicatie Gedeputeerde Staten wenst over de (strategische) risico's, mede met het oog op wat strategisch is in deze.

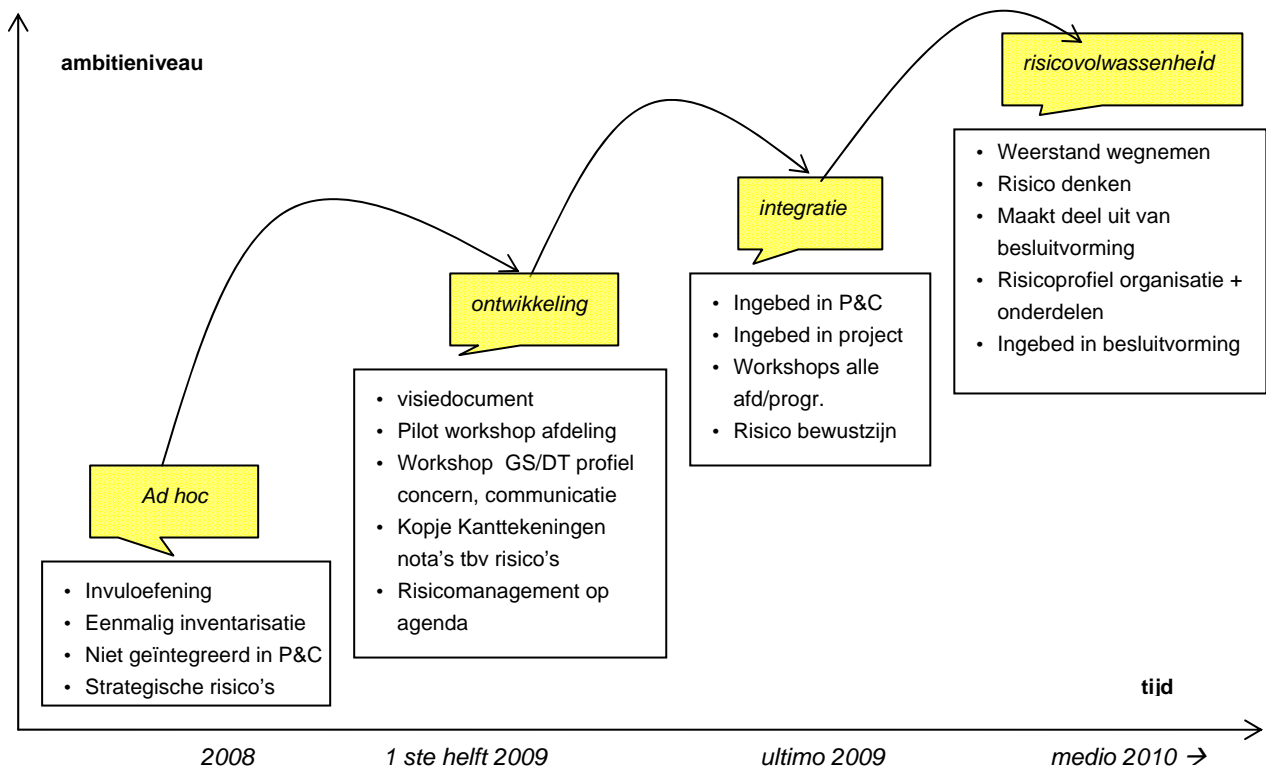
#### 5. Trainen en scholen management

Het managen van risico's maakt onderdeel uit van integraal management. Om deze verantwoordelijkheid waar te maken dient het management daarvoor geëquipeerd te worden en het juiste gereedschap ter beschikking te krijgen. Om dezelfde beelden en begrippen en zodoende uniformiteit ten aanzien van risicomanagement te bewerkstelligen is scholen en trainen van het gehele management in risicomanagement noodzakelijk.

#### 6. Gefaseerd starten

Niet de hele organisatie in een keer willen veranderen, maar gefaseerd: startend met een pilot bij een afdeling c.q. programma. Mede gezien de transitie en het BIP, welke ook de nodige veranderingen van de organisatie vragen. In samenspraak met de nieuwe concerncontroller zal bekeken worden welke afdeling c.q. programma zich het beste leent voor de pilot. Doel hiervan is om te zien of de werkwijze, behorend bij de risicomanagementcyclus (beschreven in hoofdstuk 5), voor de Provincie Flevoland organisatiebreed uitgerold kan worden en effectief is.

Bovenstaande stappen kunnen als volgt gevisualiseerd worden:



#### Randvoorwaarden

Bovengenoemde verbetervoorstellen zijn alleen effectief wanneer er:

- Draagvlak is vanuit de top: wanneer de top geen toegevoegde waarde ziet in risicomanagement is het nauwelijks haalbaar om het effectief in te voeren;
- Draagvlak is bij het gehele management. De effectiviteit ervan en tijds bijsturen van risicomanagement door het management maakt onderdeel uit van integraal management;
- Geldt afspraak = afspraak: managers die geen uitvoering geven aan risicomanagement worden door de top hierop aangesproken;
- Gefaseerd wordt ingevoerd, gezien alle andere verandertrajecten → absorptievermogen organisatie.

Nota bene

De ambities zoals weergegeven in bovenstaande figuur zijn, in verband met het vertrek van de huidige concerncontroller per oktober a.s., getemporeerd. De start van de ontwikkelingsfase zal voorjaar 2009 plaatsvinden, wanneer een nieuwe concerncontroller zal zijn aangesteld. Uitzondering hierop is het visiedocument risicomanagement, wat met deze nota bewerkstelligd is.

## 9 Conclusie en aanbevelingen

---

### 9.1 Conclusies

Risicomanagement is geen incidentele activiteit, maar zou een tweede 'natuur' moeten zijn. Doel van het verder professionaliseren van risicomanagement binnen de Provincie Flevoland is risicobewustzijn en –denken te stimuleren. Doelen en risico's horen bij elkaar als voor- en achterkant. Risico's horen daarom thuis in de voorfase van een proces (van besluitvorming, planning&control en project), in de fasen van Plan-Do-Check-Act. Het stuurmechanisme moet aan het begin van het traject van een beleidsplan, besluitvormingstraject, project of programma worden ingericht, inclusief de verbonden risico's.

Essentieel is in dat verband, dat er bereidheid is om open over risico's te communiceren. Een louter op afrekenen gerichte cultuur zou fnuikend zijn voor een goed functionerend risicomanagement. Tijdigheid is vooral van belang; tijdig kennis nemen van risico's en genomen maatregelen, maar ook wanneer een risico zich manifesteert en/of de beheersmaatregelen niet voldoende effectief zijn. Tijdigheid wordt bevorderd in een cultuur van wederzijds vertrouwen.

Verder dient opgemerkt te worden dat bestuurlijk risicomanagement steeds meer aandacht krijgt en terecht: het bestuur moet er op kunnen vertrouwen dat de risico's in de bedrijfsvoering en projecten voldoende gewaarborgd zijn.

Al met al genoeg ingrediënten voor de Provincie Flevoland om risicomanagement te professionaliseren, van een jaarlijks éénmalige inventarisatie naar een cyclisch proces, onderdeel uitmakend van integraal management en ingebed in de reguliere sturing- en besluitvormingscyclus. Doel hierbij is met name het risicobewustzijn en –denken binnen de organisatie te vergroten.

### 9.2 Aanbevelingen

In onderhavige notitie is een conceptueel raamwerk voor risicomanagement geschetst en wordt een aantal aanbevelingen gedaan om het risicobewustzijn en -denken binnen onze organisatie te versterken. Risicomanagement is een groeiproces. Door risicomanagement als geheel in te kaderen en via kleine stappen door een proces van erkenning en gewenning op te bouwen, zal het draagvlak op een natuurlijke wijze ontwikkeld worden. Om dit te bewerkstelligen worden de volgende aanbevelingen gedaan:

1. Stel onderhavige notitie vast als beleidskader risicomanagement;
2. Gebruik het model in figuur 2, zijnde de risicomanagement cyclus als procesmodel ten behoeve van risicomanagement, waarbij zowel strategische als operationele risico's in beeld worden gebracht. Maak voor de rapportage gebruik van het format zoals in bijlage I is weergegeven (m.i.v. 2009)
3. Beleg een workshop GS-DT om zo het risicoprofiel van de Provincie Flevoland en de gewenste communicatie hierover te bepalen (voorjaar 2009)
4. Om inbedding in de organisatie en een kwaliteitsslag ten aanzien van risicomanagement te bewerkstelligen wordt geadviseerd een workshop te houden, startend met MT leden van de afdeling, daar waar nodig aangevuld met programmamanagement. Om te zien of de invulling van de risicomanagementcyclus past binnen de provincie Flevoland wordt voorgesteld te starten met een pilot. Na het aantreden van de nieuwe concerncontroller zal bekeken worden welke afdeling/programma hiervoor in aanmerking komt. In bijlage III wordt een mogelijke opzet van een dergelijke workshop weergegeven (2009)
5. Bedt risicomanagement in de reguliere Planning & Control cyclus in (m.i.v 2009)
6. Gebruik in de nota besluitvorming het kopje 'kanttekening' om de belangrijkste risico's en beheersmaatregelen te noemen, opdat een afgewogen besluitvorming bewerkstelligd wordt. Inbedding van risicomanagement in de beleidscyclus (m.i.v 2009)
7. Bedt risicomanagement als cultuurveranderingsproces in het transitieproces in
8. Geef aan de veranderfunctie BIP, deelproject 'opstellen vaste werkwijze bij uitvoering projecten' mee dat risicomanagement een vast onderdeel hierbij dient te zijn: per projectfase

9. Leg aan projecten op dat zij in besluitvormings- en sturingsstukken risico's zichtbaar maken. De mate waarin, is mede afhankelijk van de omvang van het project en de fase waarin het zich bevindt (m.i.v. 2009)
10. Geef de afdeling Financiën opdracht om conform toezegging in de managementletter 2007 een evaluatie uit te voeren naar de presentatie / informatiewaarde van risico's in de paragraaf weerstandsvermogen (2008) en beleid te ontwikkelen op weerstandsvermogen
11. Train en school managers en een aantal medewerkers in risicomanagement (voorjaar 2009)
12. Benoem concerncontrol als regisseur c.q. procesbegeleider van bovengenoemde punten.
13. Bespreek de visienota risicomanagement in de commissie Bestuur om zodoende draagvlak en betrokkenheid te verkrijgen over de visienota

Bovengenoemde ambities worden, in verband met het vertrek van de huidige concerncontroller per oktober a.s., getemporeerd. De start van de ontwikkelingsfase zal voorjaar 2009 plaatsvinden, wanneer een nieuwe concerncontroller zal zijn aangesteld. Uitzondering hierop is het visiedocument risicomanagement, wat met deze nota bewerkstelligd is.

## 10 Bijlagen

---

# I. Risicorapportage<sup>4</sup>

Operationele en procesdoelstellingen

Eigenaar:

| <b>Doelstelling bepalen</b> | <b>Risico-inventarisatie</b> |                        |                |               |                       | <b>risicoanalyse</b> | <b>risicobeheersing</b> |                   |                       |
|-----------------------------|------------------------------|------------------------|----------------|---------------|-----------------------|----------------------|-------------------------|-------------------|-----------------------|
| <b>Doel</b>                 | <b>gebeurtenis</b>           | <b>risicocategorie</b> | <b>oorzaak</b> | <b>Gevolg</b> | <b>Soort gevolg *</b> | <b>Kans x impact</b> | <b>beheersmaatregel</b> | <b>Restrisico</b> | <b>Acceptabel J/N</b> |
|                             |                              |                        |                |               |                       |                      |                         |                   |                       |
|                             |                              |                        |                |               |                       |                      |                         |                   |                       |
|                             |                              |                        |                |               |                       |                      |                         |                   |                       |
|                             |                              |                        |                |               |                       |                      |                         |                   |                       |
|                             |                              |                        |                |               |                       |                      |                         |                   |                       |
|                             |                              |                        |                |               |                       |                      |                         |                   |                       |
|                             |                              |                        |                |               |                       |                      |                         |                   |                       |
|                             |                              |                        |                |               |                       |                      |                         |                   |                       |
|                             |                              |                        |                |               |                       |                      |                         |                   |                       |

\* Geld, Organisatie, Tijd, Informatie, Kwaliteit en Bestuurlijk

<sup>4</sup> Bij projecten / programma's wordt dit per fase opgesteld.

Strategische doelstellingen

Eigenaar:

| <b>Doelstelling<br/>bepalen</b> | <b>Risico-inventarisatie</b> |                        |                |               |                       | <b>risicoanalyse</b> | <b>risicobeheersing</b> |                   |                       |
|---------------------------------|------------------------------|------------------------|----------------|---------------|-----------------------|----------------------|-------------------------|-------------------|-----------------------|
| <b>Doel</b>                     | <b>gebeurtenis</b>           | <b>risicocategorie</b> | <b>oorzaak</b> | <b>Gevolg</b> | <b>Soort gevolg *</b> | <b>Kans x impact</b> | <b>beheersmaatregel</b> | <b>Restrisico</b> | <b>Acceptabel J/N</b> |
|                                 |                              |                        |                |               |                       |                      |                         |                   |                       |
|                                 |                              |                        |                |               |                       |                      |                         |                   |                       |
|                                 |                              |                        |                |               |                       |                      |                         |                   |                       |
|                                 |                              |                        |                |               |                       |                      |                         |                   |                       |
|                                 |                              |                        |                |               |                       |                      |                         |                   |                       |
|                                 |                              |                        |                |               |                       |                      |                         |                   |                       |
|                                 |                              |                        |                |               |                       |                      |                         |                   |                       |
|                                 |                              |                        |                |               |                       |                      |                         |                   |                       |
|                                 |                              |                        |                |               |                       |                      |                         |                   |                       |
|                                 |                              |                        |                |               |                       |                      |                         |                   |                       |
|                                 |                              |                        |                |               |                       |                      |                         |                   |                       |
|                                 |                              |                        |                |               |                       |                      |                         |                   |                       |
|                                 |                              |                        |                |               |                       |                      |                         |                   |                       |
|                                 |                              |                        |                |               |                       |                      |                         |                   |                       |



## II. Benchmark andere provincies

Met een aantal provincies is telefonisch contact geweest om zo een beeld te krijgen hoe zij risicomanagement binnen hun organisatie vormgegeven en ingebed hebben. Hieronder volgt een korte weergave hiervan.

### Provincie Utrecht

De provincie Utrecht heeft met ondersteuning van het Nederlands Adviesbureau Risicomanagement (NAR) en hun systeem NARIS<sup>5</sup> een aantal jaren geleden een start gemaakt met risicomanagement. In de lijn worden de risico's ingevuld in het NARIS. Men wil risicomanagement binnen Utrecht verder ontwikkelen van een statisch naar een dynamisch proces, opdat het meer een houding wordt van hoe men naar zaken kijkt. Als referentiemodel gebruikt Utrecht een light versie van het COSO-model. Waar men in de provincie Utrecht tegenaan loopt, is dat er te weinig draagvlak van de ambtelijke en politieke top is met betrekking tot risicomanagement; men is te veel bezig met alledaagse problemen.

### Provincie Limburg

Limburg is in het verleden eveneens ondersteund door het NAR; verzorgen van de opzet en trainingen aan het management inzake risicomanagement. Momenteel is Limburg een verdere professionaliseringsslag aan het maken, met ondersteuning van hun accountant PWC. Naast financiële risico's worden nu ook niet financiële risico's in beeld gebracht. Er komt provinciebreed risicomanagement, inbedden dient plaats te vinden in de bestaande P&C cyclus en men wil een verbetering maken met de weerstandsparagraaf.

Risico-inventarisatie gebeurt op basis van de doelstellingen uit de programmabegroting. Door middel van interviews met leidinggevend en programmamanagers worden gebeurtenissen in kaart gebracht die het realiseren van die doelstellingen mogelijk in gevaar zouden kunnen brengen. Daar waar men dit wenselijk acht worden beheersmaatregelen getroffen. Vervolgens maken de risico's en beheersmaatregelen onderdeel uit van het managementcontract tussen directie en lijnmanager. Risicomanagement wordt ingebed in de reguliere P&C cyclus; ten tijde van de programmabegroting en jaarverslag vindt de risicoanalyse plaats. De slag die Limburg nu wenst te maken is bezien hoe de risico's en beheersmaatregelen uit de risicoanalyse zich verhouden tot de beheersmaatregelen die in de processen beschreven zijn. Limburg heeft geen expliciete risk-appetite bepaald.

### Provincie Fryslân

Binnen Fryslân is men 3 jaar geleden eenvoudig gestart met risicomanagement, vanuit de control gedachte. Het DT heeft de wens geuit om periodiek de thermometer in de organisatie te steken om zo te bezien of de doelstellingen gerealiseerd worden en de organisatie 'in control' is. Fryslân heeft een model dat gebaseerd is op het COSO-model, waarbij zij een 'in control statement (ICS)' afleggen. Dit ICS wordt door de afdeling concerncontrol opgesteld op basis van de uitkomsten van rekenkamerrapporten, managementletter, eigen doelmatig- en doeltreffendheidsonderzoeken en GS stukken.

Het ICS betreft een concernbreed oordeel over de organisatie als geheel en niet per afdeling. Dit ICS is voor het lijn- en programmamanagement aanzet tot verdere verbetering van zaken. Daarnaast is in 2005 een start gemaakt met een risicoanalyse in de afdelingsplannen en vervolgens vindt actualisatie en verantwoording hierover plaats in de managementrapportages. De rol van concerncontrol is om te bezien of de beheersmaatregelen worden uitgevoerd en effectief zijn. Concerncontrol merkt wel dat

<sup>5</sup> Dit systeem berekent, na invoering van risico's en de kans erop en de impact ervan, hoeveel weerstandvermogen benodigd is. Daarnaast is er ook NARIS project: project risicomanagement informatiesysteem.

men continu het management inzake risicomanagement bij de les moet houden, opdat dit onderwerp niet wegzakt. Doel van risicomanagement binnen Fryslân is met name risicobewustzijn en alertheid vergroten.

#### Provincie Overijssel

Overijssel is sinds maart van dit jaar gestart met het verder ontwikkelen van risicomanagement. Zij hebben ter ondersteuning het NAR in de hand genomen. Overijssel heeft het NARIS als ondersteunend software pakket in gebruik om zo simulatiemodellen en het benodigde weerstandsvermogen te berekenen. Zij kiezen als risico-inventarisatie methodiek voor interviews en niet voor workshops. Met workshops hebben zij slechte ervaringen, mede omdat zij één workshop hebben georganiseerd voor alle managers.

Doel binnen Overijssel met risicomanagement is risicobewustzijn vergroten. De risk-appetite heeft Overijssel niet expliciet bepaald. Zij zien het overzicht van de risico-inventarisatie als hun risicoprofiel.

#### Provincie Noord-Brabant

Noord-Brabant heeft risicomanagement ingebed in de reguliere P&C cyclus. Risicomanagement maakt onderdeel uit van de afdelingsplannen en managementrapportages. De provincie heeft, een aantal jaren geleden, een risicolijst opgesteld en deze wordt ieder jaar geactualiseerd door de aanspreekpunten binnen de lijn. Verder wordt deze lijst geactualiseerd naar aanleiding van risicovolle beleidsdossiers. Dit vindt ex-post plaats. In Brabant maakt men onderscheid tussen beleids- (deelnames, garanties e.d.) en bedrijfsvoeringrisico's (uitvoering begroting). De eerste categorie wordt (financieel) gedekt door een risicoreserve en de laatste categorie door de algemene reserve (3% van de exploitatie, exclusief doeluitkeringen). De provincie wenst momenteel geen verdere ontwikkelingen met betrekking tot risicomanagement.

#### Provincie Drenthe

Drenthe is net gestart met oriëntatie op risicomanagement. Zij willen de werkwijze van Limburg gaan volgen en zullen te zijner tijd met een externe partij, mogelijk het NAR, risicomanagement verder vorm gaan geven.

### III Opzet workshop risico-inventarisatie

*Tijdens de workshop ontstaat een compleet beeld van de verschillende risico's die binnen de verschillende thema's spelen*

- *In een presentatie wordt op praktische wijze de bedoeling van de workshop toegelicht:*
  - *Waarom en uitleg begrippen risicomanagement?*
  - *Welke risico's kun je onderscheiden?*
  - *Hoe gaan we te werk?*
  - *Wat wordt er van jullie gevraagd?*
  - *Welk risicoprofiel past bij jullie?*
  
- *Aan alle deelnemers wordt individueel gevraagd om de 5 voornaamste risico's op geeltjes te benoemen;*
  
- *Vervolgens worden de verschillende risico's in de vorm van plakertjes op een bord geplakt en wordt de inhoud besproken om de risico's zodoende te ordenen. Dan kan blijken dat bepaalde risico's meer dan eens benoemd zijn. Dit is tevens het moment waarop getracht wordt tot de kern van het risico door te dringen en waarop informatie tussen betrokkenen wordt uitgewisseld over risico-inschattingen, achtergronden en de diverse percepties daarvan.*
  
- *Indien de ordening duidelijk is, wordt per risico gestemd met als doel de risico's onderling te rangschikken. Daarbij staan twee vragen centraal:*
  - *Hoe groot is de kans dat dit risico zich voordoet?*
  - *Als het risico zich voordoet, hoe groot is de impact (gevolg) er dan van?*
  
- *Indien de meningen verschillen over kans en/of impact van bepaalde risico's biedt dit aanleiding om te discussiëren en te bepalen waardoor de verschillen van mening ontstaan.*
  
- *Op basis van een risicokaart die dan ontstaat wordt, voor de risico's die een hoge kans en gevolg (top 15 risico's van een afdeling/programma) plenair besproken welke oorzaken hieraan ten grondslag zouden kunnen liggen om vervolgens per oorzaak effectieve beheersmaatregelen, mits gewenst, te kunnen treffen.*

*Na de workshop is er een beeld van de top 10 risico's, de oorzaken en de beheersmaatregelen*

## IV Krachtenveldanalyse

- Wie zijn belangrijke actoren?
- Voor welke belangen staan zij?
- Wat is hun formele rol of informele relatie?
- Over welke instrumenten beschikken zij?

