

5 november 2021

RAPPORT

Onderzoek Nota Risicomanagement

Inhoudsopgave

1. Inleiding	3
1.1. Aanleiding	3
1.2. Onderzoeksopdracht	3
1.3. Onderzoeksaanpak	3
1.4. Scope	3
1.5. Aard en reikwijdte van de werkzaamheden	3
1.6. Leeswijzer	3
2. Externe- en interne kaderstelling	4
2.1. Wettelijke kaders	4
2.2. Provinciale kaders	4
2.3. Nota Risicomanagement	4
2.3.1. <i>Risico's</i>	4
2.3.2. <i>Risicomanagement</i>	5
2.3.3. <i>Weerstandscapaciteit</i>	6
3. Analyse Nota Risicomanagementbeleid 2017	7
3.1. Nota Risicomanagement 2017	7
3.2. Kaderstelling	8
3.3. Toegepaste instrumentarium risicomanagement	9
3.4. Geïdentificeerde kritieke risico's (top 9)	9
3.5. Inhoudelijke relevantie Kadernota risicomanagement 2017	9
3.6. Risicovolwassenheid organisatie	10
4. Conclusie en aanbevelingen	11
4.1. Beantwoording gestelde vragen	11
4.2. Conclusie	11
4.3. Aanbevelingen	12
Bijlagen	
A. Bijlage I	13
A.1. Geïnterviewde functionarissen:	13
B. Bijlage II	14
B.1. Gehanteerde documentatie	14

1. Inleiding

1.1. Aanleiding

Op basis van de Financiële verordening 2018 en 2021 van de provincie Flevoland dienen Gedeputeerde Staten (GS) ten minste éénmaal in de vier jaar een nota weerstandsvermogen en risicomanagement aan te bieden aan Provinciale Staten. De huidige Nota Risicomanagementbeleid is van 2017 en zal binnenkort door de provincie moeten worden geactualiseerd. Voordat de provincie begint met de actualisatie, wil zij een onafhankelijke kritische blik op de huidige Nota Risicomanagementbeleid 2017.

1.2. Onderzoeksopdracht

In het kader van de hierboven geschetste achtergrond heeft de provincie BDO Advisory gevraagd een onderzoek te doen naar de Nota Risicomanagementbeleid 2017 aan de hand van de volgende vijf vragen:

1. Zijn de gehanteerde kaders juist?
2. Zijn de toegepaste instrumenten (u.h.v. risicomanagement) nog actueel?
3. Zijn de geïdentificeerde kritieke risico's (top 9) valide, mede in het licht van wat wij elders zien en de taken van de provincie?
4. Staan er zaken in de nota die niet/nauwelijks van toegevoegde waarde zijn?
5. Waar staat de organisatie ten aanzien van risicovolwassenheid?

1.3. Onderzoeksaanpak

Van de provincie Flevoland hebben wij diverse stukken ontvangen die wij hebben bestudeerd. De uitkomsten daarvan hebben wij meegenomen in de interviews met een vijftal functionarissen van de provincie Flevoland.

Op basis van de stukken en interviews hebben wij ons onderzoek verder vormgegeven en de bevindingen vastgelegd in een conceptrapportage. De conceptrapportage is met de opdrachtgever besproken en de uitkomsten hiervan zijn verwerkt in de definitieve rapportage.

1.4. Scope

De scope van dit onderzoek is beperkt tot de in paragraaf 1.2. genoemde vraagstellingen.

1.5. Aard en reikwijdte van de werkzaamheden

- Voor ons onderzoek hebben wij gebruik gemaakt (cijfer) materiaal dat door de provincie Flevoland is aangeleverd. Wij hebben hierop geen accountantscontrole of een beoordelingsopdracht uitgevoerd.
- Een en ander impliceert dat aan onze rapportage geen zekerheid kan worden ontleend over de getrouwheid van het in dit rapport opgenomen (cijfer) materiaal en toelichtingen daarop.
- Daarnaast zijn onder werkzaamheden beperkt tot die zaken waarvan u hebt aangegeven dat ze van belang zijn voor het onderzoek. Deze zijn vastgelegd in de offerte van 13 september 2021.
- Hoewel wij ons onderzoek zo nauwgezet mogelijk hebben uitgevoerd, betekent dit nog niet dat alle mogelijke risico's en eventuele tekortkomingen en fouten in de onderliggende informatie zijn belicht.

1.6. Leeswijzer

Dit rapport bestaat uit een vier hoofdstukken. Het eerste hoofdstuk betreft de inleiding, waarin wordt ingegaan op de opdracht. Hoofdstuk 2 gaat in op de relevante externe- en interne kaders ten aanzien van risicomanagement en weerstandsvermogen. Hoofdstuk 3 staat in het teken van de analyse van de nota aan de hand van de gestelde vragen. Onze conclusie en aanbevelingen zijn in hoofdstuk 4 verwoord.

2. Externe- en interne kaderstelling

Met een nota risicomanagement geven Provinciale Staten op strategisch niveau de kaders voor risicomanagement. Het doel van een nota risicomanagement is handvatten bieden voor de inrichting en uitvoering van risicomanagement binnen de provincie. Naast risicomanagement geeft het ook richtlijnen voor de inrichting van de paragraaf Weerstandsvermogen en Risicobeheersing dat als verplichte paragraaf in de diverse verantwoordingsdocumenten moet worden opgenomen. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de externe- en wettelijke kaders voor risicomanagement en onderliggende componenten.

2.1. Wettelijke kaders

Het wettelijk kader is vastgelegd in het Besluit Begroting en Verantwoording provincies en gemeenten (hierna: BBV). De BBV schrijft voor dat de provinciale begroting een paragraaf Weerstandsvermogen en Risicobeheersing (artikel 9 BBV) moet bevatten. Waaraan de paragraaf Weerstandsvermogen en Risicobeheersing aan moet voldoen, staat in artikel 11 van de BBV:

Het weerstandsvermogen bestaat uit de relatie tussen:

- a. de weerstandscapaciteit, zijnde de middelen en mogelijkheden waarover de provincie beschikt of kan beschikken om niet begrote kosten te dekken;*
- b. alle risico's waarvoor geen maatregelen zijn getroffen en die van materiele betekenis kunnen zijn in relatie tot de financiële positie.*

De paragraaf betreffende het weerstandsvermogen en risicobeheersing bevat ten minste:

- a. een inventarisatie van de weerstandscapaciteit;*
- b. een inventarisatie van de risico's;*
- c. het beleid omtrent de weerstandscapaciteit en de risico's*
- d. kengetallen.*

Ten aanzien van de kengetallen zijn bij een ministeriele regeling nader regels gesteld over de wijze waarop de kengetallen -genoemd in het tweede lid, onderdeel d- door de provincie worden vastgesteld en in de begroting en het jaarverslag worden opgenomen. Onderdeel hiervan is een beoordeling van de onderlinge verhouding tussen de kengetallen in relatie tot de financiële positie.

Het wettelijk kader geeft minimale aantal eisen voor de inrichting van de paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing mee. Met in achtneming van de wettelijke eisen, kan de provincie naar inzicht invulling geven aan de inrichting en uitvoering van risicomanagement.

2.2. Provinciale kaders

Ten aanzien van de kadernota risicomanagement heeft de provincie Flevoland in haar financiële verordening hierover in artikel 13 het volgende geschreven:

- 1. Het college biedt tenminste eens in de vier jaar een nota risicobeleid aan ter behandeling en vaststelling door Provinciale Staten*

Het provinciaal kader stelt minimale eisen aan de kadernota risicomanagement en biedt Gedeputeerde Staten, met inachtneming van de wettelijke kaders, de ruimte om invulling aan de inrichting en uitvoering van het risicomanagementbeleid te geven.

2.3. Nota Risicomanagement

In de nota risicomanagement komen volgens de BBV minimaal de volgende drie componenten aan bod:

- risico's;
- risicomanagement;
- weerstandscapaciteit.

Bovengenoemde componenten zijn onderdeel van het weerstandsvermogen. In de onderstaande paragrafen geven wij een nadere toelichting op de verschillende componenten.

2.3.1. Risico's

Vanuit een veelheid van activiteiten zien provincies zich geconfronteerd met een verscheidenheid aan risico's. Een risico wordt gedefinieerd als de kans op een gebeurtenis die een negatief effect heeft op het behalen van de doelstellingen en bedrijfsvoering van de provincie. Een modelmatige benadering helpt bij het inventariseren van de risico's en het treffen van beheersmaatregelen.

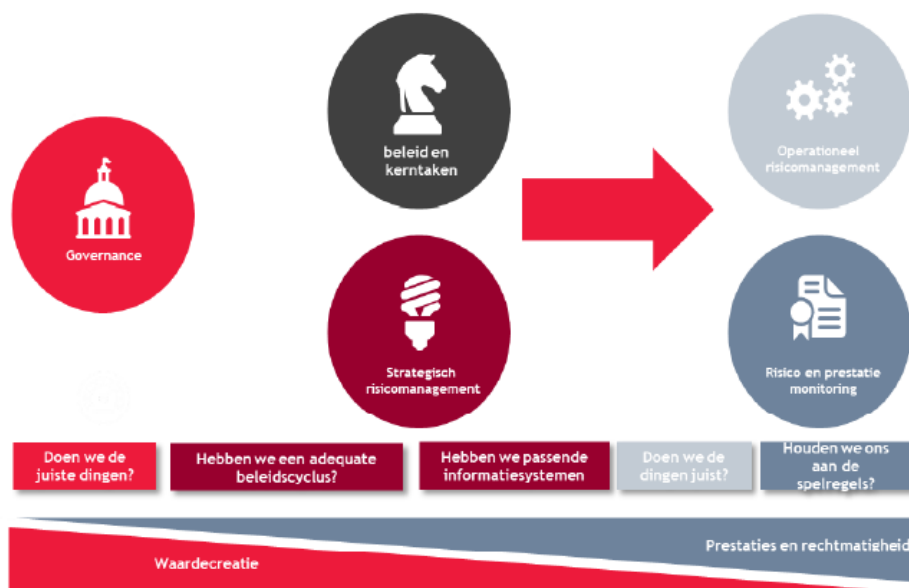
Er kan onderscheid gemaakt worden in verschillende soorten risico's, zoals projectmatige risico's, beleidsrisico's en operationele risico's. Daarnaast kunnen risico's worden ingedeeld in 'financiële risico's' en 'niet-financiële-risico's'. Over het algemeen vindt in de nota risicomanagement voldoende uitwerking plaats hoe met financiële risico's moet worden omgegaan. De impact van de 'niet-financiële-risico's' neemt in de afgelopen jaren steeds meer toe. In de huidige nota risicomanagement wordt aandacht gegeven aan 'niet-financiële-risico's, maar zou nog nadrukkelijker kunnen worden benoemd. Onder 'niet-financiële risico's' wordt verstaan alle risico's die niet kunnen worden gekwantificeerd. Het gaat hierbij om operationele, tactische en strategische risico's. Hieronder een niet limitatieve opsomming van dergelijke risico's:

- IT-risico's;
- informatiebeveiliging;
- datakwaliteit;
- uitbestedingsrisico;
- strategie & bedrijfsmodel;
- financiële rapportage risico;
- bedrijfscontinuïteit;
- integriteitsrisico's;
- menselijk handelen;
- cultuur & governance.

2.3.2. Risicomanagement

Risicomanagement is vaak het antwoord op (financiële) incidenten en wordt vaak gedragen door wet- en regelgeving. Vaak heerst de veronderstelling dat elke verrassing en elke onzekerheid is uitgesloten, dan wel dat risicomanagement is bedoeld om onzekerheid beter beheersbaar te maken.

Risicomanagement is echter nooit af; risico's zijn niet statisch. Er komen nieuwe risico's bij en er vallen risico's af. Risicomanagement moet in onze visie ondersteunend en niet verstarrend werken bij de realisatie van de doelstellingen van een organisatie. Er dient een evenwichtige focus op waardecreatie en waardebehoud te zijn. Risicomanagement moet dus niet worden opgepakt vanuit (enkel) een wettelijke verplichting. Het moet aansluiten op de organisatie (systemen/processen/cultuur/leiderschap). In de praktijk wordt risicomanagement veelal instrumenteel aangevlogen en daarmee de randvoorwaarden te weinig geraakt. Hoe het risicomanagement kan worden aangevlogen is in onderstaande afbeelding weergegeven.



2.3.3. Weerstandscapaciteit

De beschikbare weerstandscapaciteit bestaat uit de middelen en mogelijkheden waarover de provincie beschikt om risico's op te vangen. Er zijn verschillende vormen van weerstandscapaciteit te onderscheiden. De belangrijkste verschijningsvormen zijn: reserves, ramingen onvoorziene uitgaven in de begroting en stille reserves. Het totaal van deze verschijningsvormen is de weerstandscapaciteit van een organisatie, uitgedrukt in een bedrag. Belangrijk is hierbij onderscheid te maken naar structurele en incidentele weerstandscapaciteit. Middelen in reserves of op opbrengsten uit de verkoop van bezittingen, kunnen éénmalig worden ingezet om risico's die zich voordoen af te dekken. Een belangrijk principe is dat structurele uitgaven structureel binnen de begroting dienen te worden gedekt. In de praktijk bieden de reserves het meeste houvast als het gaat om beschikbare weerstandscapaciteit. Wij adviseren om alleen de vrij besteedbare reserves in de weerstandscapaciteit mee te nemen. Op de vrij besteedbare reserves liggen geen claims tot besteding. De provincie Flevoland volgt deze lijn.

3. Analyse Nota Risicomanagementbeleid 2017

3.1. Nota Risicomanagement 2017

Een nota risicomanagementbeleid is het document waarin Provinciale Staten op strategisch niveau kaders geeft voor het risicomanagement. Het gaat specifiek in op de (financiële) uitgangspunten en richtlijnen die gelden ten aanzien van risico's, risicomanagement en weerstandsvermogen. Bij het opstellen van een nota risicomanagement is het van belang te onderkennen wat de functie van de nota is en voor wie het relevant is. In de eerste plaats is een nota risicomanagement relevant voor Provinciale Staten. Provinciale Staten stelt immers, vanuit haar kaderstellende en controlerende rol, vast 'wat' de kaders zijn voor risicomanagement en weerstandsvermogen. Daarna zullen Gedeputeerde Staten, op basis van de door Provinciale Staten vastgestelde kaders, invulling geven aan 'hoe' het risicomanagement wordt ingericht en uitgevoerd.

De huidige nota risicomanagementbeleid geeft een uitgebreide inhoudelijke uiteenzetting over hoe het risicomanagement en weerstandsvermogen binnen de provincie Flevoland is vormgegeven. De inhoudelijke invulling en uitwerking van het risicomanagement is vanuit een sterk theoretisch perspectief geschreven en voor de gebruikers niet altijd even toegankelijk. In het huidige document is geen duidelijk onderscheid gemaakt tussen de kaders, inrichting en uitvoering van het risicomanagement. De huidige nota draagt nu meer het karakter van een uitvoeringsnota, in plaats van een nota waarin de strategische kaderstelling voor risicomanagement is gegeven.

Kern van het risicomanagement binnen de provincie Flevoland is dat het bijdraagt van het 'in control zijn' en ondersteuning biedt bij het maken van bewuste keuzes op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Voor het risicomanagement zijn in de Kadernota Risicomanagementbeleid 2017 de volgende beleidsdoelen geformuleerd:

1. het risicoprofiel bestaat uit het totaal van de risico's van de provincie Flevoland;
2. post onvoorziën weegt mee in het weerstandsvermogen;
3. de weerstandsratio moet groter zijn dan 1,1 en kleiner dan 2;
4. voor de kwantificering van de risico's wordt uitgegaan van de netto risico's;
5. uitgangspunt is dat risico's binnen de bestaande budgetten van het betreffende beleidsterrein, moeten worden opgevangen. Deel risico's worden afgedekt via geormerkte reserves. Als voornoemde maatregelen ontoereikend zijn, kan een beroep worden gedaan op de weerstandscapaciteit. Als laatste stap kan worden overgegaan op bijstelling van ambities en/of bezuinigingen;
6. ook niet-financiële risico's moet worden beheerst, zoals (informatie) veiligheid, letsel, imago en juridische zaken;
7. de risicovolwassenheid wordt gesteld op niveau 3 (er zijn 4 niveaus van volwassenheid);
8. het principe 'lessons learned' is onderdeel van het risicomanagement.

De geformuleerde beleidsdoelen 1 t/ 6 maken onderdeel uit van de nota risicomanagement. De beleidsdoelen 7 en 8 zijn geen onderdeel van de nota risicomanagement, maar kunnen onderdeel zijn van de uitvoeringsnota.

In beleidsdoel 5 staat dat wanneer sprake is van een risico die niet kan worden afgedekt via de reguliere middelen, er een beroep kan worden gedaan op de weerstands-capaciteit. Als laatste stap kan worden overgegaan op bijstelling van de ambities en of bezuinigen. Vanuit het perspectief van risicomanagement is bijsturing van de ambities en/of bezuinigingen als 'laatste' stap niet erg logisch. Binnen risicomanagement is bijsturing van risico's een doorlopend proces. Het doen van een beroep op de weerstandscapaciteit dient pas als allerlaatste 'redmiddel' aan bod komen.

Naar aanleiding van de uitkomsten van onze analyse in deze paragraaf geven wij de voor de actualisatie van de nota risicomanagement de volgende aandachtspunten mee:

- actualiseer de volgende nota risicomanagementbeleid door deze een (strategisch) kaderstellend karakter te geven, waarbij de meer uitvoeringsgerichte onderdelen vervallen. Zo ontstaat een compacte nota waarin Provinciale Staten vanuit haar controlerende en kaderstellende taak uitgangspunten en richtlijnen geeft voor het risicomanagement;
- neem in de beleidsdoelen op dat de aanspraak op de weerstandscapaciteit alleen mogelijk als bijsturing van de ambities/bezuinigingen onvoldoende effect hebben gehad;
- in de beleidsdoelen het nadrukkelijker duiden van het gehanteerde zekerheidspercentage(s);
- in de beleidsdoelen, voor zover mogelijk, minimumwaardes opnemen voor de kengetallen financiële positie, bijvoorbeeld: het kengetal solvabiliteit moet minimaal 20% zijn.

3.2. Kaderstelling

De nota risicomanagement is gebaseerd op externe- en interne kaders (zie hoofdstuk 2). Het externe kader is gebaseerd op de BBV. Artikel 11 van de BBV is het wettelijk kader en bevat voorschriften voor de inrichting van de begrotings- en verantwoordingsdocumenten met de daarbij behorende verplichte paragrafen, waaronder de paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing. Artikel 11 van de BBV vermeldt hierover het volgende:

- a. een inventarisatie van de (weerstands)capaciteit;
- b. een inventarisatie van de risico's;
- c. het beleid omtrent de (weerstands)capaciteit en risico's;
- d. kengetallen.

De onderdelen a t/m d dienen in de nota risicomanagementbeleid concreet te zijn uitgewerkt tot kaders die richtlijnen geven voor de inrichting en uitvoering van het risicomanagement en de paragraaf Weerstandsvermogen en Risicobeheersing.

Het weerstandsvermogen is een maatstaf om te beoordelen of de provincie in staat is om de financiële gevolgen van de risico's op te kunnen vangen zonder dat de organisatie daarbij in gevaar komt. Het weerstandsvermogen bestaat uit drie componenten: risico's, risicomanagement en weerstandscapaciteit. De risico's en weerstandscapaciteit staan met elkaar in verbinding. De gedachte is dat er minder weerstandscapaciteit noodzakelijk is naarmate de risico's beter worden beheerst. Risicomanagement is een verzamelbegrip voor alle handelingen die het beheersen van risico's ten doel hebben. Wij hebben geconstateerd dat alle drie de componenten in de huidige Kadernota Risicomanagementbeleid 2017 zijn beschreven.

Naast het externe kader is er sprake van een interne kader dat uitgewerkt is in de provinciale Financiële verordening 2018. In artikel 13 van deze financiële verordening staat dat de nota risicobeleid een beleidskader aangaande risicomanagement moet bevatten, en dat de nota eens in de vier jaar wordt geactualiseerd.

In 2016 is het wettelijk kader uitgebreid met 'kengetallen financiële informatie' om daarmee de inzichtelijkheid van de financiële positie van de provincie te vergroten. In de huidige nota risicomanagementbeleid ontbreekt een kaderstelling voor de kengetallen financiële informatie.

Bij de actualisatie van de nota risicomanagementbeleid zijn de volgende aandachtspunten relevant:

- in de nota duidelijk weergeven dat de kaders zijn gebaseerd op wettelijke en provinciale kaders;
- in de nota een kader opnemen over de kengetallen financiële positie;
- de huidige nota is genoemd "Nota Risicomanagementbeleid 2017" en geeft daarmee uiting dat het alleen gaat om risicomanagementbeleid terwijl het ook over de uitgangspunten en richtlijnen van het weerstandsvermogen gaat. In lijn met het wettelijk kader adviseren wij om de titel aan te passen in: 'Risicomanagementbeleid en weerstandsvermogen'.

3.3. Toegepaste instrumentarium risicomanagement

Het kwantificeren van risico's betreft een inschatting van de mogelijke financiële schade (de impact) gecombineerd met een inschatting van de kans dat een mogelijke schade zich daadwerkelijk voordoet. Het is van belang een zo goed mogelijke grondslag te vinden voor deze inschattingen, maar zekerheden kunnen aan deze inschattingen niet worden ontleend. Het is daarom van belang de kwantificering van risico's met enige regelmaat te actualiseren. Voor het kwantificeren van de geïdentificeerde risico's hanteert de provincie Flevoland de volgende twee methoden:

- Monte Carlo simulatie;
- verwachtingswaardemethode.

Monte Carlo simulatie

De Monte Carlo simulatie is een techniek waarbij een fysiek proces niet één keer, maar vele malen wordt gesimuleerd. Mogelijke risico's bij kwantitatieve analyse en besluitvorming komen zo in beeld. De provincie Flevoland gebruikt deze techniek bij projecten waar een strategisch risico te verwachten is. Voor de simulatie huurt de provincie deels externe expertise in.

Verwachtingswaardemethode

Een andere methode die door de provincie wordt gebruikt voor kwantificering van de risico's, is de verwachtingswaardemethode. Bij deze methode vindt er geen simulatie plaats, maar wordt voor elk risico de benodigde weerstandcapaciteit berekend met behulp van de formule: kans * bedrag.

Beide methoden zijn binnen het risicomanagement veel gebruikte methoden om de geïdentificeerde risico's te kwantificeren. Veel provincies werken met beide of met één van de methoden. De door de provincie Flevoland toegepaste instrumentarium voor het kwantificeren van risico's is nog actueel.

3.4. Geïdentificeerde kritieke risico's (top 9)

De provincie Flevoland heeft een top 9 van de belangrijkste risico's in de paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing opgenomen. Circa 70% van de risico's betreft infrastructuur gerelateerde risico's. De rest van de risico's betreffen milieu, verbonden partijen en bedrijfsvoering. De samenstelling van de soorten risico's komen overeen met het landelijk beeld, hoewel per provincie de dominantie van infrastructuur niet overal even groot is.

Wij benoemen hieronder nog een aantal type risico's die ook voor de provincie Flevoland van toepassing kunnen zijn:

- vergunningverlening & (onvoldoende) overheidstoezicht;
- subsidieverlening via verbonden partijen.

Een aandachtspunt is om meer structuur aan te brengen in de geïdentificeerde kritieke risico's. Dit kan door de risico's in te delen in o.a. juridische risico's, risico's verbonden partijen, financieringsrisico's en bedrijfsvoeringsrisico's.

3.5. Inhoudelijke relevantie Kadernota risicomanagement 2017

Deze paragraaf gaat in op de vraag of er in de huidige Nota Risicomanagement 2017 zaken staan die niet of nauwelijks van toegevoegde waarde zijn. Zoals in paragraaf 3.1 is aangegeven, is de huidige nota een uitgebreid document waarin zowel de kaders als inrichting en uitvoering van risicomanagement en weerstandsvermogen staan beschreven. Wij zijn van mening dat een nota risicomanagementbeleid kaders geeft voor risicomanagement. De inrichting en uitvoering van het risicomanagement dient dan te worden verwerkt in aparte uitvoeringsnota.

Op basis van de genoemde uitgangspunten komen wij tot de volgende zaken die ons inziens niet relevant zijn/minder voor de nota risicomanagement:

- de huidige de paragrafen ‘voorgesteld besluit’ in een de actuele versie niet terug laten komen. Voor de nota zijn deze paragrafen niet relevant voor de kaderstelling;
- de uiting van risicovolwassenheid in de huidige nota valt niet onder de kaderstelling, maar meer onder inrichting en uitvoering van het risicomanagement. Voor de nota is het geen relevant onderwerp;
- de beschreven rollen, taken en verantwoordelijkheden in hoofdstuk 3 van de huidige nota zijn naar onze mening niet relevant voor een kaderstellende nota. Het betreft een inhoudelijke duiding van de rollen, taken en verantwoordelijkheden dat onderdeel uitmaakt van de inrichting en uitvoering van het risicomanagement;
- van de hoofdstukken 2, 4 en 5 van de huidige kadernota adviseren wij alleen de kaderstellende elementen van de risico's, risicomanagement en weerstandscapaciteit in de geactualiseerde nota opnemen;
- de huidige bijlagen Volwassenheidsniveaus risicomanagement, Classificatie gevolgschade en Template Risicoanalyse hebben geen kaderstellende karakter en zijn daarmee niet/minder relevant voor de geactualiseerde versie van de nota risicomanagementbeleid.

3.6. Risicovolwassenheid organisatie

In de huidige Nota Risicomanagementbeleid 2017 wordt in paragraaf 1.4.2. ingegaan op de risicovolwassenheid van de organisatie. De risicovolwassenheid wordt in kaart gebracht aan de hand van een volwassenheidsmodel. Het volwassenheidsmodel bestaat uit 4 niveaus. Het laagste niveau wordt gekenmerkt doordat men weinig mogelijkheden qua risicomanagement heeft en/of deze niet benut. Het hoogste niveau geeft aan waarin de risicobeheersing optimaal is. Het volwassenheidsmodel behelst karakteristieken die nodig zijn om een bepaald volwassenheidsniveau te behalen, waardoor de provincie Flevoland acties kan ontplooiën.

Om de risicovolwassenheid van de provincie te kunnen bepalen, is een representatieve meting binnen uw organisatie nodig. Aan de hand van een uniforme vragenlijsten zouden medewerkers over de hele organisatie moeten worden geïnterviewd. De enkele interviews die wij met een aantal medewerkers hebben gehad, zijn niet representatief om een uitspraak te doen over de huidige stand van risicovolwassenheid binnen uw organisatie.

Wel kunnen wij een beeld geven van wat wij uit onze gesprekken en waarnemingen hebben opgetekend:

- de risicomanager wordt vaker in een vroeg stadium betrokken bij het identificeren van risico's;
- binnen de belangrijkste risicogevoelige afdelingen is risicobeheersing steeds meer ingeburgerd, maar een verdere doorontwikkeling is aan te bevelen;
- risicobeheersing vindt binnen de provincie nog niet in dezelfde mate plaats. Een aantal afdelingen loopt hierin voorop, maar er zijn ook afdelingen die zich daarin nog verder kunnen ontwikkelen;
- periodiek wordt in de 'risicodriehoek' -bestaande uit de controller, risicomanager en risico-eigenaar- de ontwikkeling van de actuele risico's besproken en nieuwe geïdentificeerd;
- de monitoring van de beheersmaatregelen heeft een verdere doorontwikkeling nodig. Sommige afdelingen zijn bezig met het ontwikkelen van een dashboards, maar geeft nu nog onvoldoende inzicht en het samenstellen daarvan vergt veel tijd van de medewerkers;
- een dashboard waarin actueel de ontwikkelingen van de risico's kunnen worden gemonitord, ontbreekt. Wel is er een register aanwezig waarin de risico's zijn opgenomen en periodiek worden geëvalueerd;
- het denken in 'risico's' is nog niet voldoende ingeburgerd in de organisatie.

Op basis van de gesprekken en onze waarnemingen, kunnen we stellen dat risicomanagement binnen de provincie een plek heeft gekregen. Een doorontwikkeling is de volgende stap waarbij het risicomanagement aansluit met de systemen, processen, cultuur en leiderschap.

Wij zijn van mening dat risicovolwassenheid geen onderwerp is dat in een kaderstellende nota moet worden opgenomen. Risicovolwassenheid is een onderwerp dat in een uitvoeringsnota verder kan worden uitgewerkt.

4. Conclusie en aanbevelingen

De provincie Flevoland gaat de huidige Nota Risicomanagement 2017 binnenkort actualiseren. Voordat met de actualisatie wordt begonnen, heeft de provincie BDO gevraagd met een kritische blik naar de huidige nota te kijken aan de hand van een vijftal vragen. Hieronder geven wij een bondige beantwoording op deze vragen en daarna volgt onze conclusie over de huidige Nota Risicomanagementbeleid 2017 met een aantal aanbevelingen.

4.1. Beantwoording gestelde vragen

De analyse van de huidige nota risicomanagementbeleid is gedaan aan de hand van een vijftal vragen die hieronder door ons zijn beantwoord.

1. Zijn de gehanteerde kaders juist?

De wettelijke- en provinciale kaders komen terug in de huidige Nota Risicomanagementbeleid 2017. In een te actualiseren versie van de nota zouden beide kaders nadrukkelijker tot uiting kunnen worden gebracht.

2. Zijn de toegepaste instrumenten (u.h.v. risicomanagement) nog actueel?

De provincie Flevoland gebruikt voor het kwantificeren van risico's een tweetal methoden, de Monte Carlo simulatie en Verwachtingswaardemethode. Beide methoden zijn actueel en worden landelijk veel gebruikt.

3. Zijn de geïdentificeerde kritieke risico's (top 9) valide, mede in het licht van wat wij elders zien en de taken van de provincie?

De samenstelling van de soorten risico's komen overeen met het landelijk beeld, hoewel per provincie de dominantie van infrastructuur niet overal even groot is. Een aandachtspunt is om meer structuur aan te brengen in de geïdentificeerde kritieke risico's. Dit kan door de risico's in te delen in o.a. juridische risico's, risico's verbonden partijen, financieringsrisico's en bedrijfsvoeringsrisico's.

4. Staan er zaken in de nota die niet/nauwelijks van toegevoegde waarde zijn?

In de huidige nota staan zaken die niet/nauwelijks van toegevoegde waarde zijn. De huidige nota geeft veel toelichting op de inrichting en uitvoering van risicomanagement die voor een kaderstellende nota niet direct relevant is.

5. Waar staat de organisatie ten aanzien van risicovolwassenheid?

Om de risicovolwassenheid van de provincie te kunnen bepalen is een representatieve meting binnen uw organisatie nodig. Aan de hand van een uniforme vragenlijsten zouden medewerkers over de gehele organisatie moeten worden geïnterviewd. De interviews die wij met enkele medewerkers hebben gehad, zijn niet representatief om een uitspraak te doen over de huidige stand van risicovolwassenheid binnen uw organisatie.

Het risicomanagement binnen de provincie Flevoland staat zeker niet in de kinderschoenen. Binnen de provincie is al het nodige gedaan aan de inrichting en uitvoering van risicomanagement. Er wordt binnen de provincie uitvoering gegeven aan het proces van identificeren, beheersen en monitoren van risico's. De strategische risico's zijn in beeld en worden periodiek geëvalueerd.

4.2. Conclusie

De Nota Risicomanagement 2017 is een door Provinciale Staten vastgesteld document waarin de kaders, inrichting en uitvoering van het risicomanagement binnen de provincie is beschreven. De opbouw van het document is logisch en kwalitatief inhoudelijk in orde. Diverse onderwerpen in de nota worden vanuit een theoretisch perspectief gedetailleerd beschreven en is voor de gebruiker niet altijd even toegankelijk en relevant. Onze belangrijkste conclusie is dat de kaderstelling, inrichting en uitvoering van het risicomanagement in één nota is samengebracht zonder zichtbaar rekening te houden verschillende rollen en verantwoordelijkheden tussen Provinciale Staten en Gedeputeerde Staten. Provinciale Staten heeft een kaderstellende en controlerende rol terwijl Gedeputeerde Staten verantwoordelijk is voor de inrichting en uitvoering van het risicomanagement. Bij de actualisering van de nota is het belangrijk om onderscheid te maken in de rollen en verantwoordelijkheden tussen Provinciale Staten en Gedeputeerde Staten.

Naar aanleiding van onze conclusie doen wij in paragraaf 4.3. een aantal aanbevelingen die meegenomen kunnen worden bij de actualisatie van de nota risicomanagementbeleid.

4.3. Aanbevelingen

Naar aanleiding van ons onderzoek en conclusie doen wij hierbij de volgende aanbevelingen:

- stel een nota op waarin Provinciale Staten de strategische kaders voor risicomanagement geeft. Deze nota is de basis voor de verdere inrichting en uitvoering van het risicomanagement binnen de provincie Flevoland;
- de nota waarin de strategische kaders worden uitgezet, baseren op de wettelijke- en provinciale kaders. In strategische kaders voor risicomanagement staan de doelstelling en de drie componenten van het weerstandsvermogen (risico's, risicomanagement en weerstandscapaciteit) centraal;
- voor de inrichting en uitvoering van het risicomanagement stellen Gedeputeerde Staten een uitvoeringsnota op gebaseerd op de verstrekte strategische kaders door Provinciale Staten. In de uitvoeringsnota vindt een verdiepende en gedetailleerde uitwerking van de strategische kaders voor risicomanagement. Naast de componenten van het weerstandsvermogen dienen in de uitvoeringsnota o.a. de planning & controlcyclus, rollen/taken/verantwoordelijkheden in relatie met de '3 lines of defense' en cultuur & leiderschap aan bod te komen.

A. Bijlage I

A.1. Geïnterviewde functionarissen:

- | | | |
|----|----------------|-------------------------|
| 1. | Harold Hofstra | Gedeputeerde Financiën |
| 2. | | Afdelingshoofd Infra |
| 3. | | Risico manager |
| 4. | | Hoofd Eenheid Financiën |
| 5. | | Manager Concernzaken |

B. Bijlage II

B.1. Geraadpleegde documentatie:

1. Nota Risicomanagementbeleid 2017
2. Paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing
3. Financiële verordening Provincie Flevoland 2018
4. Besluit Begroting en Verantwoording gemeenten en provincies (BBV)
5. Managementletters accountant

nieuwe perspectieven

In de nieuwe economie doen kansen zich sneller voor dan ooit. Nieuwe spelregels geven een boost aan zakelijk werken. En een nieuwe generatie staat klaar om het anders te doen. Beter, slimmer, innovatiever. Wie succesvol wil ondernemen, moet zelf ook vernieuwen. Open staan voor verandering. En met open vizier kijken naar de mogelijkheden die voor ons liggen.

Nieuwe perspectieven, dát is wat BDO u wil bieden. En kan bieden, dankzij onze unieke combinatie van lokale marktkennis en een internationaal netwerk. Persoonlijke dienstverlening en een professionele aanpak. BDO helpt u graag om vanuit een andere invalshoek naar uw business te kijken. Zodat u de juiste beslissingen neemt om uw organisatie sterker, wendbaarder en succesvoller te maken. Of u nu een mkb-bedrijf, familiebedrijf, publieke organisatie of internationale onderneming bent.

BDO kijkt graag met u vooruit. Samen komen we tot nieuwe inzichten en nieuwe kansen in uw markt. Samen creëren we nieuwe perspectieven.

bdo.nl