



Bestuurlijk onderzoek risicomanagement

Quick Scan Rapportage - 30 januari 2025

Definitieve rapportage

Uitvoering: Dr. Ir. Martin van Staveren MBA | VSRM

Opdrachtgever: College van Dijkgraaf en Hoogheemraden | Hoogheemraadschap van Schieland en de Krimpenerwaard

Inhoudsopgave

°

1.	Management samenvatting (inclusief aanbevelingen voor het bestuur)	3
2.	Visie op hedendaags risicomanagement	8
3.	Aanleiding en doel van het onderzoek	12
4.	Aanpak van het onderzoek	13
5.	Resultaten stap 1: voorbereidingen	15
6.	Resultaten stap 2: documentenanalyse	16
7.	Resultaten stap 3: interviews	22
8.	Resultaten stap 4: analyse, conclusies en aanbevelingen	26
9.	Bronnen	33
10.	Verantwoording	34

1. Management samenvatting

Dit rapport bevat de bevindingen van een **bestuurlijk** onderzoek naar het **risicomanagement** binnen het Hoogheemraadschap van Schieland en de Krimpenerwaard (HHSK). Het college is opdrachtgever en deze rapportage wordt aangeboden aan de verenigde vergadering van het hoogheemraadschap. De concern controller is gedelegeerd opdrachtgever van dit onderzoek.

Doel van dit bestuurlijk onderzoek is het verkrijgen van een onderbouwd **beeld** van de huidige aanpak van risicomanagement binnen het hoogheemraadschap, gevolgd door **aanbevelingen** om het risicomanagement waar nodig verder te ontwikkelen. Dit qua **draagvlak**, **uitvoering**, **effectiviteit** en **efficiëntie** van het risicomanagement. Het onderzoek is uitgevoerd als quick scan door een compact onderzoeksteam van 3 personen met doorlooptijd van 2 maanden (december 2024 t/m januari 2025).

Dit rapport start met een beknopte **visie** op hedendaags risicomanagement, in de vorm van risicogestuurd werken via risicoleiderschap door iedereen in de organisatie. Daarna volgen de essenties van het uitgevoerde onderzoek, dat bestaat uit 4 stappen: (1) voorbereidingen, (2) documentenanalyse, (3) interviews en (4) analyse, conclusies en aanbevelingen.

De documenten en te interviewen personen zijn geselecteerd door de gedelegeerd opdrachtgever. In totaal zijn **10 documenten** geanalyseerd en zijn **16 interviews** gehouden. De hoofdpunten en bevindingen van de documentenanalyse staan in bijlage 1; de lijst met geïnterviewde personen staat in bijlage 2. Verslagen van de interviews maken geen deel uit van deze rapportage. Bevindingen uit de interviews zijn geanonimiseerd verwerkt. De **resultaten** van de documentenanalyse en interviews zijn samengevat in dit rapport. Hieruit zijn **conclusies** afgeleid en concrete **aanbevelingen** gedaan om het huidige risicomanagement in de organisatie verder te ontwikkelen.

1. Management samenvatting (vervolg)

Op basis van de **documentenanalyse** en de **interviews** zijn in het voorgaande al diverse **conclusies** getrokken. Hieronder zijn de conclusies **samengevat** wat betreft draagvlak, uitvoering, effectiviteit en efficiëntie van risicomanagement binnen HHSK.

1. **Draagvlak** voor risicomanagement is aanwezig bij de geïnterviewden. Tevens wordt aangegeven dat risicomanagement toch ook nog wel vaak 'een moetje' is. In de documenten wordt geen aandacht gegeven aan de (ontwikkeling van) draagvlak voor risicomanagement.
2. **Uitvoering** van risicomanagement varieert, zowel op papier als in de praktijk van de organisatie. Vanuit verschillende functies wordt binnen verschillende organisatieonderdelen, projecten en crisisbeheersing op verschillende manieren met risicomanagement omgegaan, waarbij geen gebruik wordt gemaakt van de aanwezige principes en kennis in nota's over risicomanagement. Over de hanteerbaarheid van de risicomanagement matrix variëren de meningen van goed tot beperkt. Risicomanagement blijft veelal beperkt tot risicoanalyse; het aantoonbaar nemen van maatregelen, laat staan het beoordelen van de effectiviteit van die maatregelen vindt beperkt tot niet plaats. Oftewel, de volledige risicomanagementcyclus wordt niet gesloten, waarbij ook de doel-risicorelatie in veel gevallen niet wordt benut.
3. **Effectiviteit** en **efficiëntie** van risicomanagement zijn op basis van de documenten en de interviews niet vast te stellen. Hoewel dit voor risicomanagement in algemeenheid lastig is wordt dit gebrek aan inzicht – en daarmee aan lerend vermogen voor het effectief en efficiënt omgaan met risico's en kansen - in belangrijke mate veroorzaakt door de niet volledig doorlopen risicomanagementcyclus. Wel wordt een aantal keer gezegd dat er relatief weinig echt misgaat, wat zou betekenen dat het (impliciete) risicomanagement effectief is.
4. **Verbeteringen** voor het ontwikkelen van draagvlak, uitvoering, effectiviteit en efficiëntie van risicomanagement binnen HHSK zijn volop aangetroffen in de documenten. Tevens zijn de nodige waardevolle suggesties gedaan door de geïnterviewden. Perceptieverschillen voor risico's zijn wel bespreekbaar, maar soms lastig. Alle mogelijkheden voor verbeteringen zijn opgenomen in de navolgende aanbevelingen.

1. Management samenvatting (vervolg)

Volgend op de conclusies worden de volgende samenvattende **aanbevelingen** gegeven voor de ontwikkeling van draagvlak, uitvoering, effectiviteit en efficiëntie van risicomanagement binnen HHSK. De aanbevelingen zijn zowel van toepassing op risicomanagement in het algemeen, als op specifieke onderdelen/onderwerpen zoals risicomanagement in projecten en crisisbeheersing.

Voor **draagvlak** voor risicomanagement: ontwikkel een compacte, heldere en aansprekende **visie** op risicomanagement, met expliciete aandacht voor projectrisicomanagement en crisisbeheersing, die wordt gedragen en uitgedragen door zowel directie en management als bestuur. Maak concreet wat 'goed risicomanagement' binnen de organisatie betekent. Breng risicomanagement terug tot de **essentie** met de 3 zogenoemde **DOD-vragen**. DOD staat voor vragen over het Doel, wat daarbij Onzeker is en wat daaraan al dan niet te Doen. Benut de **doel-risico relatie** voor het expliciet maken van de risico-verantwoordelijkheid (doelverantwoordelijkheid = risicoverantwoordelijkheid). Draagvlak voor risicomanagement begint met **bewustwording** en **open risicogesprekken**. Hierbij helpen korte opleidingen, workshops, en vooral voorbeeldgedrag van leidinggevend en senior medewerkers, evenals het ontwikkelen van vaardigheden voor risicoleiderschap.

Voor de **uitvoering**, **effectiviteit** en **efficiëntie** van risicomanagement: zoek een voor de organisatie passende **balans** tussen eenduidig risicomanagement en flexibel maatwerk. Risicomanagement vanuit de DOD-vragen biedt **eenduidigheid**. Stel de DOD-vragen in de reguliere overleggen en leg de antwoorden vast in reguliere rapportages. Voer waar nodig risicodialogen. Dit is **risicogestuurd werken**. Doorloop de **volledige** risicomanagementcyclus met de 6 stappen vanuit de planning en control cyclus. Beoordeel de **effectiviteit** en **efficiëntie** van genomen beheersmaatregelen en durf die ook af te schalen als ze niet meer effectief zijn. Beschouw ook de **niet-financiële** gevolgen van risico's en benut het **weerstandvermogen** als financiële reserve voor alleen die retrisico's, waarvoor redelijkerwijs geen andere beheersmaatregelen voorhanden zijn.

1. Management samenvatting (vervolg)

Aanbevelingen voor de uitvoering, effectiviteit en efficiëntie van risicomanagement (vervolg): benut – zoals al voorgenomen – de structuur van het ‘three lines model’ voor de ‘checks en balances’ van het risicomanagement binnen de organisatie. Hierbij is de 1^e lijn verantwoordelijk voor de risico’s (vanuit doelverantwoordelijkheid), biedt de 2^e lijn ondersteuning aan de 1^e lijn en beschouwt de 3^e lijn met regelmaat in hoeverre de 1^e en 2^e lijn dit effectief en efficiënt doen, met suggesties voor aanpassingen.

Tot slot, wellicht de belangrijkste succesfactor voor de ontwikkeling van risicomanagement in organisaties is de mate waarin, evenals de wijze waarop, de aanbevelingen in de dagelijkse praktijk van HHSK worden ingebed. Hiervoor bestaat geen pasklare formule; er zijn voor dit vraagstuk ‘vele wegen die naar Rome leiden’.

Uit onderzoek blijkt (onder andere Van Staveren, 2009) dat organisaties geneigd zijn om de ontwikkeling van risicomanagement voornamelijk te richten op de instrumentele kant, oftewel op de tools en eventuele software. Dit terwijl de (formele) structuur van (informele) cultuur van de organisatie, alsmede de motivatie en competenties van leidinggevenden en medewerkers, uiteindelijk doorslaggevend zijn voor een routinematige, effectieve en efficiënte uitvoering van risicomanagement.

Een overkoepelende aanbeveling is dan ook om voldoende aandacht te besteden aan de succesfactoren organisatie en mens. Dit om niet te verzanden in de zogenoemde ‘tooltrap’, de valkuil waarin de louter instrumentele benadering overheerst.

1. Management samenvatting: specifieke aanbevelingen voor het bestuur

Op basis van voorgaande conclusies en aanbevelingen voor de uitvoering, effectiviteit en efficiëntie van risicomanagement zijn specifieke aanbevelingen voor het bestuur afgeleid. Deze zijn van belang, omdat het bestuur een belangrijke sturende en controlerende functie heeft. Het bestuur vervult zo een voorbeeldrol voor de ambtelijke organisatie, juist bij besluitvorming onder onzekerheid.

Aanbevelingen voor het dagelijks bestuur: leer de essenties van risicoleiderschap en risicogestuurd werken, zoals het expliciet benoemen van onzekerheden en besef van de menselijke neiging tot risicomijding. Organiseer hiervoor bijvoorbeeld een workshop. Stel vast welke vaardigheden voor risicoleiderschap binnen het bestuur (meer) aandacht behoeven en hoe die ontwikkeld kunnen worden. Pas de genoemde essenties routinematig toe, bijvoorbeeld als risicodialogen met de DOD-vragen in gesprekken met de ambtelijke organisatie en het algemeen bestuur. Evalueer na een half jaar samen met de ambtelijke organisatie de effecten en welke aanpassingen nodig zijn.

Aanbevelingen voor het algemeen bestuur: leer eveneens de essenties van risicoleiderschap en risicogestuurd werken, zoals het expliciet benoemen van onzekerheden. Ontwikkel een gezamenlijke risicotaal, bijvoorbeeld in een workshop. Benut de risicodialoog met de DOD-vragen in de verenigde vergadering en in commissievergaderingen en neem de antwoorden mee in de besluitvorming. Maak daarbij expliciet wat onzeker is en maak onderscheid tussen aannames en feiten. Stel enkele criteria voor 'goed risicomanagement' vast. Evalueer na een jaar in hoeverre binnen bestuur en organisatie aan die criteria wordt voldaan en waar verbeteringen nodig zijn.

Samenvattend: zowel het dagelijks als het algemeen bestuur kan door het tonen van risicoleiderschap risicogestuurd bijdragen aan de voorbereiding, uitvoering en controle van het beleid van het waterschap. Dit ondersteunt de ambtelijke organisatie en draagt bij aan een cultuur van doelgericht durven omgaan met onzekerheden, risico's en kansen.

2. Visie op hedendaags risicomanagement

Welkom in de **VUCA-wereld** met volop volatiliteit, uncertainty/onzekerheid, complexiteit en ambiguïteit. Een wereld waarin grote maatschappelijke vraagstukken spelen, waarin ook het Hoogheemraadschap van Schieland en de Krimpenerwaard zich bevindt. Het gangbare, veelal instrumentele en reactieve risicomanagement is hierbij te beperkt. Immers, in een VUCA-wereld gaat het om proactief, flexibel en veerkrachtig omgaan met de veelal onvermijdelijke onzekerheden, risico's én kansen die zich voordoen.

Veel van het gebruikelijke risicomanagement heeft een probleem: het wordt **te ingewikkeld** gemaakt, waardoor veel bestuurders, leidinggevenden en inhoudelijke professionals risicomanagement niet de bewuste en continue aandacht geven die het verdient. Dit **belemmert** het omgaan met **risico's** in de organisatie op een effectieve, kosten-efficiënte en vooral ook doelgerichte wijze. Ook worden hierdoor **kansen** gemist, die ontstaan vanuit onzekerheid.

In lijn met de internationale ISO-31000 richtlijn voor risicomanagement kunnen risico's worden gedefinieerd als effecten van onzekerheden op strategische, tactische en operationele **organisatiedoelen**. Effecten van onzekerheden op die doelen kunnen negatief zijn, in de vorm van **risico's**. Vaak wordt vergeten dat onzekerheden ook positieve effecten op doelen kunnen hebben, in de vorm van **kansen**. In essentie is risicomanagement dus niets anders dan een gestructureerde aanpak die helpt om doelen te verwezenlijken, om zo **waarde** te **behouden** en om nieuwe **waarde** te **realiseren**.

2. Visie op hedendaags risicomanagement (vervolg)

Wat te doen aan de beperkingen van het gangbare, instrumentele risicomanagement? Ofwel, wat zou een hedendaagse, **praktijkgerichte** benadering voor risicomanagement kunnen zijn?

Hiervoor ontwikkelde Martin van Staveren vanuit VSRM de afgelopen jaren **risicogestuurd werken** met **risicoleiderschap**: expliciet, realistisch, gestructureerd en vooral doelgericht durven omgaan met alle onzekerheden, risico's én kansen. Dit in dat wat je al doet, als onderdeel van de bestaande processen en activiteiten en toegepast door formele én informele leiders. Ofwel, door **iederéén** in de organisatie: Iedereen risicoleider! Zo wordt risicomanagement een normaal, **routinematig** onderdeel van de dagelijkse praktijk, in plaats van 'iets wat erbij komt'. Bijkomend voordeel: de aanpak kost een minimum aan extra tijd en inspanning. Sterker nog, de bedoeling is juist dat het tijd en inspanning gaat reduceren.

Dergelijke risicosturing vraagt wel iets van iedereen, namelijk het **ontwikkelen** van **risicoleiderschap** met een aantal **vaardigheden**. Risicoleiderschap kan worden gezien als het doelgericht durven omgaan met onzekerheden, risico's en kansen. Voorbeelden van vaardigheden voor risicoleiderschap zijn omgaan met conflicterende doelen (denk aan geld versus veiligheid of duurzaamheid), onderbouwde en heldere keuzes maken om risico's al dan niet te beheersen en tijdig signalen oppikken die op (nieuwe) risico's duiden. Risicoleiderschap tonen betekent ook (ongemakkelijke) vragen durven stellen in een open **risicodialoog**. Alleen zo kan actief en tijdig worden gestuurd op risico's én kansen die ontstaan vanuit onzekerheden. **Risicoverantwoordelijkheid** gaat hierbij hand in hand met doelverantwoordelijkheid.

2. Visie op hedendaags risicomanagement (vervolg)

De gangbare benaderingen voor risicomanagement (bijvoorbeeld volgens ISO-31000 of de RISMAN-methode) zijn samen te vatten in **zes algemene risicostappen**. Deze stappen zijn verder te vereenvoudigen tot drie dagelijkse **DOD-vragen**, zoals weergegeven in tabel 3.3 uit het boek 'Iedereen risicoleider' (Van Staveren, 2020). Deze drie vragen kunnen in **elk type overleg** worden gesteld en maken risicomanagement - het omgaan met onzekerheden, risico's én kansen – **toegankelijk** voor iedereen in de organisatie.

TABEL 3.3 Zes algemene risicostappen teruggebracht tot drie dagelijkse vragen⁶⁸

Zes algemene risicostappen	Drie dagelijkse DOD-vragen	
Risicostap 1: welke doelen?	1	Wat is het <i>doel</i> , voor wie?
Risicostap 2: welke risico's en kansen?	2	Wat is daarbij <i>onzeker</i> , voor wie?
Risicostap 3: hoe groot zijn ze?		
Risicostap 4: wat al dan niet doen?	3	Wat ga je daar al dan niet aan <i>doen</i> , met wie?
Risicostap 5: werken de maatregelen?		
Risicostap 6: hoe erover communiceren en rapporteren?		

2. Visie op hedendaags risicomanagement (vervolg)

Veel organisaties hebben **een** of **enkele** risicomanagers, terwijl **iederéén** risicoleiderschap kan ontwikkelen en toepassen. Het effectief omgaan met de vele onzekerheden, risico's én kansen in een veeleisende VUCA-omgeving vraagt immers ook risicoleiderschap van iedereen in de organisatie. Tabel 2.3 is afkomstig uit het boek 'Iedereen risicoleider' (Van Staveren, 2020) en toont – samengevat - de belangrijkste verschillen tussen de **risicomanager** en de **risicoleider**.

TABEL 2.3 Vergelijking risicomanager - risicoleider met zes kenmerken

De risicomanager ...		De risicoleider ...	
1	Doet aan risicomanagement	1	Werkt risicogestuurd
2	Heeft risico's als focus	2	Heeft doelen als focus
3	Objectiveert en kwantificeert	3	Subjectiveert en kwalificeert
4	Beheerst risico's	4	Gaat om met risico's
5	Benut modellen	5	Benut processen
6	Is een staffunctie	6	Is een rolmodel

3. Aanleiding en doel van het onderzoek

Aanleiding

De aanleiding voor dit onderzoek is gevormd door **vragen** vanuit de **verenigde vergadering** van het Hoogheemraadschap van Schieland en de Krimpenerwaard over het **risicomanagement** binnen de organisatie. Naar aanleiding van deze vragen heeft het college besloten om een **onderzoek** uit te laten voeren naar het risicomanagement binnen het hoogheemraadschap. Dit **rapport** bevat de aanpak en resultaten van het onderzoek. Het is een **bestuurlijk** onderzoek, waarbij het college de opdrachtgever is. De rapportage van het onderzoek wordt aangeboden aan de verenigde vergadering van het hoogheemraadschap.

Doel

Het **doel** van het bestuurlijk onderzoek is een onderbouwd **beeld** verkrijgen van de **huidige** aanpak van risicomanagement binnen het hoogheemraadschap, gevolgd door eventuele **aanbevelingen** om het risicomanagement waar nodig verder te **ontwikkelen** qua draagvlak, uitvoering, effectiviteit en efficiëntie.

4. Aanpak van het onderzoek

Quick scan

Het onderzoek wordt uitgevoerd in de vorm van een **quick scan**. Dit betekent dat op basis van relatief beperkt onderzoek het huidige risicomanagement en eventuele ontwikkelpunten in kaart worden gebracht. Het onderzoek heeft een doorlooptijd van **2 maanden** (december 2024 t/m januari 2025). Mogelijk komen tijdens het onderzoek aspecten aan het licht waarvoor **nader onderzoek** toegevoegde waarde heeft. Dergelijk verdiepend onderzoek kan desgewenst in een volgende fase worden uitgevoerd.

Projectteam

Voor de uitvoering van het onderzoek is een **projectteam** gevormd dat bestaat uit twee risicoadviseurs en de senior adviseur van VSRM. Eén risicoadviseur werkt bij het Hoogheemraadschap van Schieland en de Krimpenerwaard, de andere risicoadviseur werkt bij Waterschap Brabantse Delta. Dit gevarieerde team draagt bij aan het leren van de ontwikkeling van risicomanagement in de sector. Het projectteam ondersteunt VSRM bij het onderzoek en vormt samen met de gedelegeerd opdrachtgever – de concern controller - een **klankbordgroep**. Deze **rapportage** is uitgevoerd door de adviseur van VSRM.

4. Aanpak van het onderzoek in 4 stappen

De aanpak van het onderzoek omvat 4 stappen.

Stap 1: Het treffen van de **voorbereidingen** voor het onderzoek, waaronder een kennismakingsoverleg met het projectteam, waarin doel en aanpak van het onderzoek wordt toegelicht, evenals de rolverdeling.

Stap 2: Het uitvoeren van een **documentenanalyse**. Hiervoor worden 10 risico-gerelateerde documenten geanalyseerd, geselecteerde en aangeleverd door de gedelegeerd opdrachtgever.

Stap 3: Het voorbereiden en uitvoeren van 16 **interviews** van maximaal 1 uur met leidinggevend en medewerkers. De interviews worden gedurende enkele dagen uitgevoerd op het kantoor van het hoogheemraadschap. De te interviewen personen zijn geselecteerd en gepland door de gedelegeerd opdrachtgever. De interviews worden genoteerd en uitgewerkt door de adviseurs van het projectteam. De interviewvragen worden op basis van de documentenanalyse in overleg met het projectteam opgesteld.

Stap 4: **Analyse** van de resultaten van de documentenanalyse en de interviews, wat resulteert in een onderbouwd beeld van het huidige risicomanagement binnen het hoogheemraadschap. Op basis daarvan worden **conclusies** getrokken en worden concrete **aanbevelingen** gedaan om het om het risicomanagement waar nodig verder te ontwikkelen. De onderzoeksresultaten, conclusies en aanbevelingen worden compact gerapporteerd in een concept rapport in PowerPoint. Dit concept rapport wordt besproken in het DT-MT en in de klankbordgroep, wat leidt tot een definitief rapport in PowerPoint voor college van het hoogheemraadschap.

5. Resultaten stap 1: voorbereidingen

Algemene voorbereidingen

De algemene voorbereidingen betreffen het **plannen** en **inrichten** van het onderzoek. Dit volgens de aanpak zoals beschreven in de VSRM-offerte voor onderzoek naar risicomanagement, met kenmerk VSRM-2024-HHSK-01 van 15 oktober 2024.

Startoverleg projectteam

Op 28 november 2024 is een digitaal **startoverleg** gehouden met het projectteam en de gedelegeerd opdrachtgever. De **agenda** was als volgt:

1. Rondje kennismaking
2. Doel en aanpak van het onderzoek, conform bovengenoemde offerte
3. Rolverdeling: beide risicoadviseurs ondersteunen de adviseur van VSRM met het uitvoeren en vastleggen van de interviews. Samen met de gedelegeerd opdrachtgever vormen de risicoadviseurs de klankbordgroep voor de adviseur van VSRM, wat betekent dat ze de concept rapportage reviewen.
4. Bespreking van de interviewvragen en planning van de interviews
5. Bespreking planning van het gehele onderzoek

6. Resultaten stap 2: documentenanalyse

Selectie van de documenten

In totaal zijn 15 documenten door de gedelegeerd opdrachtgever ter beschikking gesteld. Deze documenten zijn ingedeeld in 4 categorieën:

1. Beleid: 3 documenten
2. Bestuurlijke stukken P en C: 6 documenten
3. Achtergrond: 3 documenten
4. Proces onderzoek: 3 documenten

Voor dit onderzoek zijn de categorieën Beleid, Bestuurlijke stukken en Achtergrond relevant. Uit deze categorieën zijn 10 documenten geselecteerd en geanalyseerd in relatie tot draagvlak, uitvoering, effectiviteit en efficiëntie van het risicomanagement bij HHSK.

6. Resultaten stap 2: documentenanalyse (vervolg)

Geselecteerde documenten

Op basis van relevantie voor het onderzoek zijn de volgende 10 documenten (weergegeven met de bestandsnamen) geselecteerd voor de analyse:

1. Categorie Beleid: kadernota risicomanagement HHSK
2. Categorie Beleid: B.2 2020.09035 Nota Risicomanagement weerstandsvermogen reserves en voorzieningen
3. Categorie Beleid: 2020-0414-Risicomatrix-HHSK-1.0--definitieve-toelichting
4. Categorie Bestuurlijke stukken: Bestuurlijke en ambtelijke P&C-cyclus en risicomanagement 2022
5. Categorie Bestuurlijke stukken: 2022.05654 Jaarstukken 2021
6. Categorie Bestuurlijke stukken: 2022.10495 Voorstel Programmabegroting 2023 en meerjarenraming 2024-2026.
7. Categorie Bestuurlijke stukken: [2024.11322] 2024 11 27 VV Voorstel PB 2025 en meerjarenraming 2026-2029
8. Categorie Bestuurlijke stukken: [2024.12572] 2024 11 27 Programmabegroting 2025 en meerjarenraming 2026-2029
9. Categorie Achtergrond: TPC Schijnwerkelijkheid verplichte weerstandsratio
10. Categorie Achtergrond: Waardenvol risicogestuurd handelen

6. Resultaten stap 2: documentenanalyse (vervolg)

Uitvoering van de documentenanalyse

In de documentenanalyse met de categorieën **Beleid**, **Bestuurlijke stukken** en **Achtergrond** is onderscheid gemaakt tussen **hoofdpunten** (feitelijkheden als vermeld in de documenten) en **bevindingen** (analyse in relatie tot het doel van het onderzoek).

Gegeven het **doel** van het onderzoek - een onderbouwd beeld verkrijgen van de huidige aanpak van risicomanagement binnen het hoogheemraadschap, gevolgd door eventuele aanbevelingen om het risicomanagement te versterken – zijn de documenten geanalyseerd met het oog op **draagvlak**, **uitvoering**, **effectiviteit** en **efficiëntie** van het huidige risicomanagement.

Hierbij zijn het draagvlak en de uitvoering van risicomanagement **voorwaardelijk** voor effectief risicomanagement (waarbij de doelen van het risicomanagement en de organisatie worden behaald) en efficiënt risicomanagement (waarbij zo min mogelijk kosten worden gemaakt en zo min mogelijk tijd wordt besteed aan risicomanagement).

De **hoofdpunten** en **bevindingen** van de documentenanalyse zijn per document weergegeven in de **Bijlage 1** van deze quick scan.

De **samenvatting** van de resultaten van documentenanalyse staat op de navolgende pagina's.

6. Resultaten stap 2: samenvatting documentenanalyse

1. Draagvlak voor risicomanagement

De aangeleverde risicomanagementbeleidstukken en bestuurlijke stukken bevatten geen expliciete **aandacht** voor het (ontwikkelen van) draagvlak van risicomanagement binnen HHSK.

De huidige wettelijk verplichte **weerstandsratio** kan het vertrouwen in en daarmee draagvlak voor risicomanagement beperken. Bijvoorbeeld omdat het vaststellen van de weerstandsratio een doel op zich wordt in plaats van een middel, of vanwege schijnnaauwkeurigheid van financiële risico's. Doordat de weerstandsratio zich louter richt op **financiële** aspecten, en dus niet op beleidsmatige of uitvoeringsrisico's, kunnen beleidsmakers of uitvoerende afdelingen zich minder betrokken voelen bij het risicomanagementproces. Ook dit beperkt het draagvlak voor risicomanagement.

Wel is uit de aangeleverde documenten een aantal **aandachtspunten** af te leiden, die het draagvlak voor risicomanagement organisatiebreed kan **versterken**. Dit zijn bijvoorbeeld de principes voor risicomanagement binnen HHSK, het consequent benutten van de doel-risico relatie en de daaruit volgende risico-verantwoordelijkheid en het meenemen van kansen met positieve effecten op doelen in risicoanalyses. Ook met de vanaf 2022 in te voeren doelgerichte, risicogestuurde P&C-cyclus kan er (meer) draagvlak ontstaan voor risicomanagement binnen HHSK. Door waardenvol risicogestuurd handelen, via bijvoorbeeld risicodialogen, krijgen alle betrokkenen een stem. Dit vergroot het draagvlak voor risicomanagement, vooral bij complexe uitdagingen. Door scenario's en risico's expliciet te benoemen, groeit het vertrouwen in het risicomanagementproces en daarmee het draagvlak voor risicomanagement.

6. Resultaten stap 2: samenvatting documentenanalyse

2. Uitvoering van risicomanagement

De beoogde uitvoering van risicomanagement **varieert** in de documenten. Bijvoorbeeld, in tegenstelling tot de verstrekte nota's over risicomanagement zijn in de PowerPoint presentatie over de bestuurlijke en ambtelijke P&C-cyclus (2022) wel alle 6 algemene risicostappen genoemd (zoals hiervoor uiteengezet in de visie over risicomanagement). Dit dus inclusief de fundamentele eerste stap: het bepalen van doelen, waaruit in de tweede stap risico's (en kansen) worden afgeleid. Tevens zijn risico's via de daarin gehanteerde risicodefinitie gerelateerd aan doelen. Deze aanpak resulteert in een doelgerichte en risicogestuurde P&C-cyclus.

Over de **wijze** van uitvoering van de risicoanalyses worden geen uitspraken gedaan in de bestuurlijke stukken. In het voorstel voor de programmabegroting 2025 wordt de uitvoering van risicomanagement wel benoemd, namelijk door de invoering van het 'three lines'-model. Dit kan worden gezien als de opvolging van de aanbeveling van de rekenkamercommissie (in bijlage 6 van het jaarverslag 2021), om aan te geven hoe het risicomanagement wordt uitgevoerd.

Voor de **risicomatrix** – opgesteld door Asset Management - ontbreken de beperkingen. Subjectiviteit, beperkte (kwaliteit van) data en rigide toepassing van de kleurcodes voor risicomaatregelen kan leiden tot schijnzekerheid. Door de focus van risicomanagement op de bepaling van de (financiële) **weerstandratio** krijgen niet-financiële risico's onvoldoende aandacht. De berekening van de ratio is ingewikkeld, afhankelijk van aannames en tijdrovend. Met gestructureerd, op **waarden** gericht risicogestuurd werken kan HHSK effectief inspelen op complexe en dynamische situaties. Tevens helpt de nadruk op doelen en waarden om prioriteiten te stellen en heldere keuzes te maken.

6. Resultaten stap 2: samenvatting documentenanalyse

3. Effectiviteit en efficiëntie van risicomanagement

Zoals hiervoor aangegeven, scores van risico's in een risicomatrix kunnen leiden tot **schijnzekerheid** en daarmee tot minder effectief risicomanagement. Gegeven de beperkingen van de risicomatrix kan de vraag worden gesteld in hoeverre toepassing van de matrix bijdraagt aan effectief en efficiënt risicomanagement. Wellicht dat het type vraagstuk en de daarmee gepaard gaande risico's bepalend kunnen zijn om de matrix volledig – of in een vereenvoudigde vorm – toe te passen.

Het opnemen van risico-informatie in de gebruikelijke **P&C-cyclus** en daarmee in de P&C-producten draagt wel bij aan effectief en efficiënt risicomanagement, evenals de aangekondigde invoering van het '**three lines'-model**' voor de organisatie van risicomanagement (en de controle daarop).

Het consequent benutten van de **eerste risicostap** – het bepalen van doelen – leidt, in combinatie met de **evaluatie** van genomen risicobeheersmaatregelen, tot meer effectiviteit en efficiëntie van risicomanagement. Zo kan op basis van evaluatie bijvoorbeeld verantwoord worden besloten om te stoppen met bepaalde risicomaatregelen, waardoor tijd en budget vrijkomt voor meer effectieve risicomaatregelen. Door de nadruk op financiële gevolgen van risico's voor het bepalen van de financiële weerstandsratio kunnen andere, belangrijke beleids- en uitvoeringsrisico's onderbelicht blijven, waardoor het risicomanagement als geheel minder effectief is. Door een **bredere** risicobenadering, waarbij wendbaarheid en weerbaarheid centraal staan en risicoanalyses worden geïntegreerd in de reguliere planning en control-cyclus, wordt meer effectiviteit en efficiëntie van risicomanagement gerealiseerd.

7. Resultaten stap 3: interviews – vragen en uitvoering

Interviewvragen

Op basis van het doel van het onderzoek, de daarmee samenhangende aandachtspunten van draagvlak, uitvoering, effectiviteit en efficiëntie van het risicomanagement binnen het hoogheemraadschap, en de voorgaande documentenanalyse zijn de volgende **hoofdvragen** opgesteld:

1. Wat is het **draagvlak** van het huidige risicomanagement en welke eventuele verbeteringen zijn waardevol, voor wie?
2. Hoe wordt het huidige risicomanagement **uitgevoerd** en welke eventuele verbeteringen zijn waardevol, voor wie?
3. Hoe **effectief** en **efficiënt** is het huidige risicomanagement, en welke eventuele verbeteringen zijn waardevol, voor wie?

Uitvoering van de interviews

Op 4, 9, 10 en 16 december 2024 zijn in totaal **16 semi-open interviews** uitgevoerd (6 meer dan gepland), deels online. Daarbij heeft 1 persoon per e-mail gereageerd. De **geïnterviewden** zijn door de gedelegeerde opdrachtgever gekozen en zijn weergegeven in Bijlage 2 van deze quick scan. Op basis van de **hoofdvragen** zijn waar nodig specifieke **verdiepingsvragen** gesteld en voorbeelden gevraagd om de uitspraken te onderbouwen. De interviews zijn uitgevoerd op basis van een **draaiboek** (zie de volgende pagina). De interviewverslagen – geen onderdeel van deze rapportage - zijn ter reactie voorgelegd aan de geïnterviewden. Op 3 personen na heeft elke geïnterviewde daar gebruik van gemaakt. De interviewresultaten zijn anoniem verwerkt in deze rapportage.

7. Resultaten stap 3: interviews - draaiboek

- a) **Introductie** van de interviewers, evenals het doel van de interviews voor het onderzoek
- b) **Kennismaking**: (1) wie ben je, (2) welke functie en (3) welke betrokkenheid bij risicomanagement?
- c) Stellen van de **3 hoofdvragen**, waar nodig verdiepvragen (waarom, hoe, voorbeelden, ...)
 - 1) Wat is het **draagvlak** van het huidige risicomanagement en welke eventuele verbeteringen zijn waardevol, voor wie?
 - 2) Hoe wordt het huidige risicomanagement **uitgevoerd** en welke eventuele verbeteringen zijn waardevol, voor wie?
 - 3) Hoe **effectief** en **efficiënt** is het huidige risicomanagement, en welke eventuele verbeteringen zijn waardevol, voor wie?
- d) **Controle vraag**: is alles gezegd wat in het kader van het onderzoek gezegd zou moeten worden?
- e) **Bedank** de deelnemers voor de verstrekte informatie en hun tijd.

Ad c) Vraag **expliciet** naar de **ervaringen** met de 6 x 6 risicobeoordelingsmatrix – opgesteld door Asset Management - ten aanzien van draagvlak, uitvoering, effectiviteit en efficiëntie. Hoe wordt bijvoorbeeld omgegaan met perceptieverschillen en subjectiviteit in de beoordelingen? Hoe hard is de data op basis waarvan de kansen en gevolgen worden ingeschat?

Betreffende de geïnterviewden: **verslagen** van de interviews maken geen deel uit van de rapportage. Bevindingen uit de interviews worden **geanonimiseerd** verwerkt in dit rapport.

7. Resultaten stap 3: interviews - samenvatting antwoorden

1. **Draagvlak:** Bij alle geïnterviewden is er **draagvlak** voor risicomanagement, omdat het helpt bij het maken van keuzes en prioriteren. Risicomanagement biedt daarvoor transparantie. Door sommige geïnterviewden wordt gesteld dat risicomanagement toch ook wel 'een **moetje**' op papier is, en tegelijkertijd **vrijblijvend**. Waardevolle verbeteringen voor breed draagvlak om iedereen in de organisatie 'mee te krijgen' zijn een eenduidige **taal** met eenduidige **definities** en een eenduidige **ambitie** en **visie** op risicomanagement (ook vanuit het bestuur), waarbij er wel ruimte blijft voor **maatwerk**. Ook wordt het als belangrijk gezien dat risicomanagement **praktisch** en 'behaapbaar' blijft, zodat het niet teveel tijd en capaciteit kost. Verder begint risicomanagement met **bewustwording** (waarbij opleidingen helpen) en het **gesprek** aangaan over risico's en kansen (waarbij voorbeeld gedrag helpt).
2. **Uitvoering:** Het huidige risicomanagement wordt op **verschillende** manieren uitgevoerd, bijvoorbeeld in projecten en in asset management. Risicomanagement is **zichtbaar** in investeringsvoorstellen, als risicolijst in de risicoparagraaf van de programmabegroting, in jaar- en afdelingsplannen. De nadruk ligt veelal op risico's met mogelijke **financiele** gevolgen. Niet altijd is helder of er daadwerkelijk **maatregelen** worden genomen voor in kaart gebracht risico's en wie de **risico-eigenaar** is. Door sommige afdelingen wordt de 6x6 **risicomatrix** van Asset Management benut, met positieve en negatieve ervaringen. In Excel worden diverse **risicolijsten** bijgehouden. Er blijkt dus **geen** eenduidige aanpak te zijn. Suggesties voor verbeteringen variëren van een **eenduidige aanpak** en **ondersteuning** tot het benutten van specifieke risicomanagement **tooling** (zoals bijvoorbeeld benut door waterschap Rijnland). Ook **scenario** analyses zijn voorgesteld. De 'hoe-vraag' komt vaak terug: hoe risicomanagement uitvoeren, met breed draagvlak op een manier die effectief en efficiënt? Ofwel, 'wat vraagt het en wat levert het op?'

7. Resultaten stap 3: interviews - samenvatting antwoorden

3. **Effectiviteit en efficiëntie:** De mate van effectiviteit en efficiëntie van het huidige risicomanagement blijkt **lastig** vast te stellen. Wel wordt een aantal keer gezegd dat er relatief **weinig** echt misgaat, wat zou betekenen dat het (impliciete) risicomanagement effectief is. In de organisatie is ruimte voor **perceptieverschillen** en **subjectiviteit** in de beoordelingen van risico's ('risicomanagement is geen exacte wetenschap'), hoewel hiermee omgaan soms lastig wordt gevonden. De dominante **risicohouding** in de organisatie wordt als risicomijdend beschouwd. De **hardheid** van de data, op basis waarvan de kansen en gevolgen van risico's bijvoorbeeld met de risicomatrix worden ingeschat, is vaak niet expliciet, evenals **aannames** die er aan ten grondslag liggen. De efficiëntie van risicomanagement kan toenemen door een meer **eenduidige** aanpak van risicomanagement met meer onderlinge **afstemming** en meer actieve **sturing** op risico's (vanuit een volledig doorlopen PDCA-cyclus). Ook helpt het meer afstemming met aanverwante activiteiten, zoals crisisbeheersing, cyberveiligheid en voldoen aan de AVG-wetgeving. Belangrijk is om ambtelijk en bestuurlijk overeen te komen wat '**goed risicomanagement**' is, zonder dat het 'een energievreter wordt'.
4. **Aanvullende informatie:** Er moet meer aandacht komen voor het **expliciet** maken van risico's, inclusief (integrale) afweging en de maatregelen die daaruit volgen. Dit betekent een **ontwikkeling** van risicomanagement (dat lost staat van het normale werk) naar **risicogestuurd werken** in de afdelingen (als onderdeel van het normale werk). Het aanstellen van een **risicomanager** wordt niet gezien als 'dé oplossing' voor risicomanagement: 'we moeten het **zelf** doen'. Wel worden hiervoor **coördinatie**, **begeleiding**, **training** en **ondersteuning** gevraagd, waarbij risicomanagement **niet te ingewikkeld** moet worden en **toegankelijk** moet zijn. De '**three lines of defence**' invoeren wordt een aantal keer genoemd: 'Inrichting van drie lijnen kan ons goed gaan helpen.' Communicatie (zowel ambtelijk als bestuurlijk) is hierbij essentieel, bijvoorbeeld door het voeren van **risicodialogen** (en vooral voordat het risico is opgetreden).

8. Resultaten stap 4: combinatie documentenanalyse en interviews

1. Draagvlak voor risicomanagement

In de aangeleverde risicomanagementbeleidstukken en bestuurlijke stukken wordt **geen** aandacht gegeven aan het ontwikkelen van draagvlak voor risicomanagement binnen HHSK. Bij alle geïnterviewden is er echter **wel** degelijk draagvlak voor risicomanagement. Mogelijk heeft dit te maken met de **selectie** van de geïnterviewden, want een aantal geïnterviewden stellen vast dat risicomanagement toch ook wel ‘een moetje op papier’ is, en tegelijkertijd nog vrijblijvend. Dit duidt organisatie-breed op minder draagvlak.

Zowel de documentenanalyse als de interviews leveren **aandachtspunten** voor het ontwikkelen voor draagvlak voor risicomanagement, die elkaar in combinatie kunnen versterken. Vanuit de documentenanalyse zijn dit bijvoorbeeld het toepassen van de 5 gecombineerde **principes** voor risicomanagement uit de kadernota risicomanagement (die overigens door geen van de geïnterviewden zijn genoemd), het consequent benutten van de **doel-risico relatie** (met de daaruit volgende risico-verantwoordelijkheid), het beschouwen van **kansen** (met positieve effecten op doelen) en de vanaf 2022 in te voeren doelgerichte en risicogestuurde **P&C-cyclus**.

Ook uit de interviews komen waardevolle suggesties om iedereen in de organisatie ‘mee te krijgen’ met risicomanagement, zoals een eenduidige **taal** met eenduidige **definities** en een eenduidige **ambitie** en heldere **visie** op risicomanagement (nadrukkelijk ook vanuit het bestuur). Verder helpt voor draagvlak als risicomanagement **praktisch** en ‘**behapbaar**’ blijft, zodat het niet teveel tijd en capaciteit kost. Draagvlak voor risicomanagement begint met **bewustwording** (waarbij opleidingen helpen) en het **open risicogesprek** aangaan (waarbij voorbeeldgedrag helpt).

8. Resultaten stap 4: combinatie documentenanalyse en interviews

2. Uitvoering van risicomanagement

De uitvoering van risicomanagement **verschilt** binnen de organisatie, zowel op **papier** als in de **praktijk**. Dit volgt uit de documentenanalyse en tevens uit de interviews. Zo bevat de PowerPoint presentatie over de bestuurlijke en ambtelijke P&C-cyclus (2022) alle 6 generieke risicostappen (inclusief stap 1: het bepalen van doelen). Dit in tegenstelling tot de nota's risicomanagement en de risicomatrix van Asset Management.

Uit de **interviews** volgt dat risicomanagement binnen verschillende onderdelen van de organisatie op allerlei **verschillende** manieren wordt uitgevoerd. Dit vaak met focus op de **financiële** effecten van risico's, waardoor niet-financiële effecten (te) weinig aandacht krijgen. Uit de interviews volgt eveneens dat de **koppeling** van risico's aan doelen vaak niet (expliciet) wordt gedaan. Binnen de organisatie aanwezige **principes** en **kennis** over de toepassing van risicomanagement (zoals beschreven in de kadernota risicomanagement uit 2010) wordt in de praktijk veelal niet (expliciet) benoemd en benut.

Uit de **interviews** kan ook worden afgeleid dat niet altijd is helder of er daadwerkelijk **maatregelen** worden genomen voor in kaart gebracht risico's en wie dan de **risico-eigenaar** is. Dit betekent dat het beoogde risicomanagement blijft steken in **risicoanalyse**. Suggesties voor verbeteringen variëren van een **eenduidige aanpak** en **ondersteuning** tot het benutten van specifieke risicomanagement **tooling** (zoals bijvoorbeeld benut door Waterschap Rijnland). Ook **scenario analyses** zijn voorgesteld. De '**hoe-vraag**' komt vaak terug: hoe risicomanagement uitvoeren, met breed draagvlak op een manier die effectief en efficiënt is? De invoering van het '**three lines**'-model in het voorstel voor de programmabegroting 2025 kan hiervoor structuur bieden.

8. Resultaten stap 4: combinatie documentenanalyse en interviews

3. Effectiviteit en efficiëntie van risicomanagement

Zowel in de documenten als tijdens de interviews zijn **feitelijke** gegevens die een indicatie geven over de effectiviteit en efficiëntie van risicomanagement niet naar voren gekomen. De geïnterviewden vonden de vragen hierover **lastig**, of niet te beantwoorden. Wel werd een aantal keer gezegd dat er relatief weinig echt misgaat, wat zou betekenen dat het (impliciete) risicomanagement effectief is. Over de efficiëntie werd af en toe getwijfeld, bijvoorbeeld door het ontbreken van een eenduidige aanpak. De **evaluatie-stap** binnen het risicomanagementproces is in de praktijk dus onderbelicht, terwijl die bijvoorbeeld wel in de nota risicomanagement uit 2022 staat.

Zowel de documenten als de interviews bevatten suggesties voor verbeteringen, die elkaar in combinatie kunnen versterken. Denk hierbij aan het opnemen van risico-informatie in de gebruikelijke **P&C-cyclus** (en daarmee in de P&C-producten) en de aangekondigde invoering van het '**three lines**'-model voor de organisatie van risicomanagement (en de controle daarop). Ook het consequent benutten van de **eerste risicostap** – het bepalen van doelen – leidt, in combinatie met de **evaluatie** van genomen risicobeheersmaatregelen, tot effectief risicomanagement.

De efficiëntie van risicomanagement kan toenemen door een meer **eenduidige** aanpak van risicomanagement met meer onderlinge **afstemming** en meer **actieve sturing** op risico's (vanuit een volledig doorlopen PDCA-cyclus). Ook helpt (meer) afstemming met aanverwante activiteiten, zoals crisisbeheersing, cyberveiligheid en voldoen aan de AVG-wetgeving. Belangrijk is om ambtelijk en bestuurlijk overeen te komen wat '**goed risicomanagement**' is, zonder dat het 'een energievreter wordt'.

8. Resultaten stap 4: conclusies

Op basis van de **documentenanalyse** en de **interviews** zijn in het voorgaande al diverse **conclusies** getrokken. Hieronder zijn de conclusies **samengevat** wat betreft draagvlak, uitvoering, effectiviteit en efficiëntie van risicomanagement binnen HHSK.

1. **Draagvlak** voor risicomanagement is aanwezig bij de geïnterviewden. Tevens wordt aangegeven dat risicomanagement toch ook nog wel vaak 'een moetje' is. In de documenten wordt geen aandacht gegeven aan de (ontwikkeling van) draagvlak voor risicomanagement.
2. **Uitvoering** van risicomanagement varieert, zowel op papier als in de praktijk van de organisatie. Vanuit verschillende functies wordt binnen verschillende organisatieonderdelen, projecten en crisisbeheersing op verschillende manieren met risicomanagement omgegaan, waarbij geen gebruik wordt gemaakt van de aanwezige principes en kennis in nota's over risicomanagement. Over de hanteerbaarheid van de risicomanagement matrix variëren de meningen van goed tot beperkt. Risicomanagement blijft veelal beperkt tot risicoanalyse; het aantoonbaar nemen van maatregelen, laat staan het beoordelen van de effectiviteit van die maatregelen vindt beperkt tot niet plaats. Oftewel, de volledige risicomanagementcyclus wordt niet gesloten, waarbij ook de doel-risicorelatie in veel gevallen niet wordt benut.
3. **Effectiviteit** en **efficiëntie** van risicomanagement zijn op basis van de documenten en de interviews niet vast te stellen. Hoewel dit voor risicomanagement in algemeenheid lastig is wordt dit gebrek aan inzicht – en daarmee aan lerend vermogen voor het effectief en efficiënt omgaan met risico's en kansen - in belangrijke mate veroorzaakt door de niet volledig doorlopen risicomanagementcyclus. Wel wordt een aantal keer gezegd dat er relatief weinig echt misgaat, wat zou betekenen dat het (impliciete) risicomanagement effectief is.
4. **Verbeteringen** voor het ontwikkelen van draagvlak, uitvoering, effectiviteit en efficiëntie van risicomanagement binnen HHSK zijn volop aangetroffen in de documenten. Tevens zijn de nodige waardevolle suggesties gedaan door de geïnterviewden. Perceptieverschillen voor risico's zijn wel bespreekbaar, maar soms lastig. Alle mogelijkheden voor verbeteringen zijn opgenomen in de navolgende aanbevelingen.

8. Resultaten stap 4: aanbevelingen - inleiding

Op basis van de **documentenanalyse** en de **interviews** zijn in het voorgaande al diverse **aanbevelingen** gegeven. Volgend op de voorgaande conclusies worden in het navolgende concrete aanbevelingen gegeven voor de ontwikkeling van draagvlak, uitvoering, effectiviteit en efficiëntie van risicomanagement binnen HHSK. De aanbevelingen zijn zowel van toepassing op risicomanagement in het algemeen, als op specifieke onderdelen/onderwerpen zoals risicomanagement in projecten en crisisbeheersing.

Kansrijke **verbetermogelijkheden** die zijn aangetroffen in de geanalyseerde documenten en dito suggesties van de geïnterviewden zijn opgenomen in de navolgende mix van aanbevelingen, die elkaar in de praktijk naar verwachting onderling versterken.

Wellicht de belangrijkste **succesfactor** voor de ontwikkeling van risicomanagement is de mate waarin, evenals de wijze waarop, de aanbevelingen in de dagelijkse praktijk van HHSK worden **ingebed**. Hiervoor bestaat geen pasklare formule; er zijn voor dit vraagstuk 'vele wegen die naar Rome leiden'.

Uit onderzoek blijkt (onder andere Van Staveren, 2009) dat organisaties geneigd zijn om de ontwikkeling van risicomanagement voornamelijk te richten op de **instrumentele** kant, oftewel op de tools en eventuele software. Dit terwijl de (formele) **structuur** van (informele) **cultuur** van de organisatie, alsmede de motivatie en competenties van **leidinggevend** en **medewerkers**, uiteindelijk doorslaggevend zijn voor een routinematige, effectieve en efficiënte uitvoering van risicomanagement.

Een **overkoepelende** aanbeveling is dan ook om voldoende aandacht te besteden aan de succesfactoren **organisatie** en **mens**. Dit om niet te verzanden in de zogenoemde '**tooltrap**', de valkuil waarin de louter instrumentele benadering overheerst.

8. Resultaten stap 4: aanbevelingen voor draagvlak van risicomanagement

- a. Ontwikkel een compacte, heldere en aansprekende **visie** op risicomanagement, met expliciete aandacht voor projectrisicomanagement en crisisbeheersing, die wordt gedragen en uitgedragen door zowel directie en management als bestuur. Maak concreet wat '**goed risicomanagement**' binnen de organisatie betekent, op basis van welke criteria. De visie die aan het begin van dit rapport is gegeven kan hiervoor inspiratie bieden. De 5 gecombineerde **principes** voor risicomanagement uit de kadernota risicomanagement uit 2010 sluiten hier naadloos op aan en kunnen als leidraad bieden voor de dagelijkse toepassing van risicomanagement. Zorg ook voor eenduidige **definities** en daarmee een eenduidige risicotaal.
- b. Breng risicomanagement terug tot de **essentie** met de 3 zogenoemde DOD-vragen, die ook aan het begin van dit rapport zijn gegeven. DOD staat voor vragen over het Doel, wat daarbij Onzeker is en wat daaraan al dan niet te Doen. Als het goed is draagt **iedereen** in de organisatie bij aan doelen van de organisatie, waarbij doelen in de meest brede betekenis gezien kunnen worden. Zo wordt risicomanagement **praktisch** en 'behapbaar', zodat het niet teveel tijd en capaciteit kost.
- c. Benut de **doel-risico** relatie voor het expliciet maken van de **risico-verantwoordelijkheid** (doelverantwoordelijkheid = risicoverantwoordelijkheid) en geef ook aandacht aan **kansen** die ontstaan vanuit onzekerheid, met positieve effecten op doelen. De ervaring leert dat omgaan met kansen het uitvoeren van risicomanagement voor veel mensen een stuk aantrekkelijke maakt.
- d. Draagvlak voor risicomanagement begint met **bewustwording** en open **risicogesprekken**. Hierbij helpen korte opleidingen, workshops, en vooral **voorbeeldgedrag** van leidinggevend en senior medewerkers. Zo kunnen specifieke vaardigheden voor **risicoleiderschap** worden ontwikkeld en toegepast, die leiden tot het doelgericht durven omgaan met onzekerheid, risico's én kansen.

8. Resultaten stap 4: aanbevelingen voor de uitvoering, effectiviteit en efficiëntie van risicomanagement

- a. Zoek een voor de organisatie passende balans tussen eenduidig risicomanagement en flexibel maatwerk. Risicomanagement vanuit de eerder aanbevolen DOD-vragen biedt eenduidigheid, samen met eenduidige definities. De ook eerder aanbevolen 5 principes voor risicomanagement bieden ruimte voor maatwerk, zodat vanuit verschillende functies binnen verschillende organisatieonderdelen op verschillende manieren invulling kan worden aan gegeven aan risicomanagement. Dit met principe 1 als uitgangspunt: 'Risicomanagement voegt waarde toe en draagt bij aan de verbetering van de organisatie.' Stel de DOD-vragen in de reguliere overleggen en leg de antwoorden vast in reguliere rapportages. Voer waar nodig risicodialogen. Dit is risicogestuurd werken.
- b. In lijn met de voorgaande aanbeveling kan de geavanceerde risicomatrix (door Asset Management ontwikkeld) naar keuze worden toegepast, daar waar de matrix waarde toevoegt. Maak daarbij de onvermijdelijke beperkingen – kenmerkend voor elke risicomatrix – expliciet, zoals de subjectiviteit, de hoeveelheid en kwaliteit van data en het verschil tussen feiten en (onderbouwde) opinies.
- c. Doorloop de volledige risicomanagementcyclus met de 6 stappen vanuit de planning en control cyclus. De antwoorden op DOD-vragen bieden hiervoor de basis. Beoordeel de effectiviteit en efficiëntie van genomen beheersmaatregelen en durf die ook af te schalen of te stoppen als ze niet meer effectief zijn. Beschouw ook de niet-financiële gevolgen van risico's en benut het weerstandsvermogen als financiële reserve voor alleen die restrisico's, waarvoor redelijkerwijs geen andere beheersmaatregelen voorhanden zijn.
- d. Benut – zoals al voorgenomen – de structuur van het 'three lines model' voor de 'checks en balances' van het risicomanagement binnen de organisatie. Hierbij is de 1^e lijn verantwoordelijk voor de risico's (vanuit doelverantwoordelijkheid), biedt de 2^e lijn ondersteuning aan de 1^e lijn en beschouwt de 3^e lijn met regelmaat in hoeverre de 1^e en 2^e lijn dit samen effectief en efficiënt doen, met suggesties voor aanpassingen.

9. Bronnen

Aanvullend op de ter beschikking gestelde en geselecteerde 10 documenten zijn de volgende bronnen benut:

- ISO (2018). ISO 31000: 2018 (E). Risk Management: Guidelines. Genève: ISO.
- Van Staveren, M.T., Luiks, J., van Vulpen, K., van Dord, S. van Well-Stam, D. (2021). Gezamenlijk op reis richting risicosturing: een ontwikkeltraject. CM Controllers Magazine, 8.
- Van Staveren, M.T. (2023). Risicodialoog: Gericht aan de slag met de Doel-Onzeker-Doen-aanpak. Amsterdam: Boom
- Van Staveren, M.T. (2020). Iedereen risicoleider: Waarde realiseren én behouden in een onzekere wereld. Amsterdam: Boom.
- Van Staveren, M.T. (2018). Risicoleiderschap: Doelgericht omgaan met onzekerheden. Deventer: Management Impact.
- Van Staveren, M.T. (2015). Risicogestuurd werken in de praktijk. Deventer: Vakmedianet.
- Van Staveren, M.T. (2009). Risk, innovation & change: Design propositions for implementing risk management in organizations. Proefschrift, Universiteit Twente
- Van Well-Stam, D., Lindenaar, F., Bunt, B.P. van den, & Kinderen, S. van (2011). Risicomanagement voor projecten: De RISMAN-methode toegepast (7e druk). Utrecht: Spectrum.

10. Verantwoording

Alle activiteiten voor deze quick scan zijn uitgevoerd door dr. ir. Martin van Staveren MBA in nauwe samenwerking met het projectteam. Martin van Staveren is senior adviseur & eigenaar van risicobureau VSRM, kerndocent aan de executive Masteropleidingen Risicomanagement en Public Management, Universiteit Twente, gastdocent aan onder andere Nyenrode Business Universiteit en de Universiteit Leiden en auteur van de boeken Risicogestuurd Werken (2015), Risicoleiderschap (2018), Iedereen Risicoleider (2020) en Risicodialoog (2023).

Martin van Staveren is gepromoveerd op het proefschrift Risk, Innovation & Change over het ontwikkelen van risicomanagement in organisaties. Op basis van dit onderzoek ontwikkelde hij, in en voor de praktijk, risicogestuurd werken met risicoleiderschap en de risicodialoog. Deze benaderingen, met als motto 'Iedereen Risicoleider' bieden een eigentijds alternatief voor het conventionele, vaak instrumentele risicomanagement door risicomangers.

Martin van Staveren combineert state-of-the-art kennis met jarenlange praktijkervaring in vele sectoren en organisaties. Opdrachtgevers zijn publieke organisaties, zoals ministeries, uitvoeringsorganisaties, provincies, gemeenten, waterschappen, kennisinstellingen en allerlei andere organisaties in de (semi)publieke en private sector. Voor meer informatie: www.vsrn.nl.

Contactgegevens: Martin van Staveren, 06 12373419, martin@vsrm.nl