

***Resultaatgericht Sturen
door
Risicogestuurd Werken***

Martin van Staveren
adviseur VSRM & kerndocent UT

Wie?

Dr. ir. Martin van Staveren MBA

*Staat voor anders
omgaan met risico's*

- Adviseur
- Docent
- Auteur



Visie – Missie – Actie

VISIE: risicomanagement wordt te ingewikkeld gemaakt, met de illusie van volledige controle.

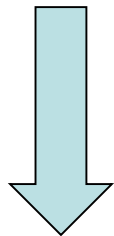
MISSIE: doelen en ambities helpen verwezenlijken, door anders omgaan met risico's.

ACTIE: mensen in organisaties helpen met een andere – effectievere - aanpak voor omgaan met risico's.

=> voor **gD**: resultaten behalen, kansen benutten, rekening houdend met risico's, via 'al doende leren'.

Risicogestuurd Werken

Mini College



Praktijk in gD



- Risico?
 - Risico Big 5?
 - Risicoperceptie?
 - Risicomanagement?
- => RW Praktijk gD




Wat is risico?

Een onzekere gebeurtenis met oorzaken, een kans van optreden en effecten op doelstellingen.



Risico is géén Probleem

		ZEKER	
		Ja	Nee
WETEN	Ja	Bekend probleem	Risico
	Nee	Latent probleem	

Het Zeker Weten Schema

Wat is de risico Big 5?

Risicogevolgen voor:

1. Kwaliteit
2. Reputatie
3. Veiligheid
4. Tijd
5. Geld

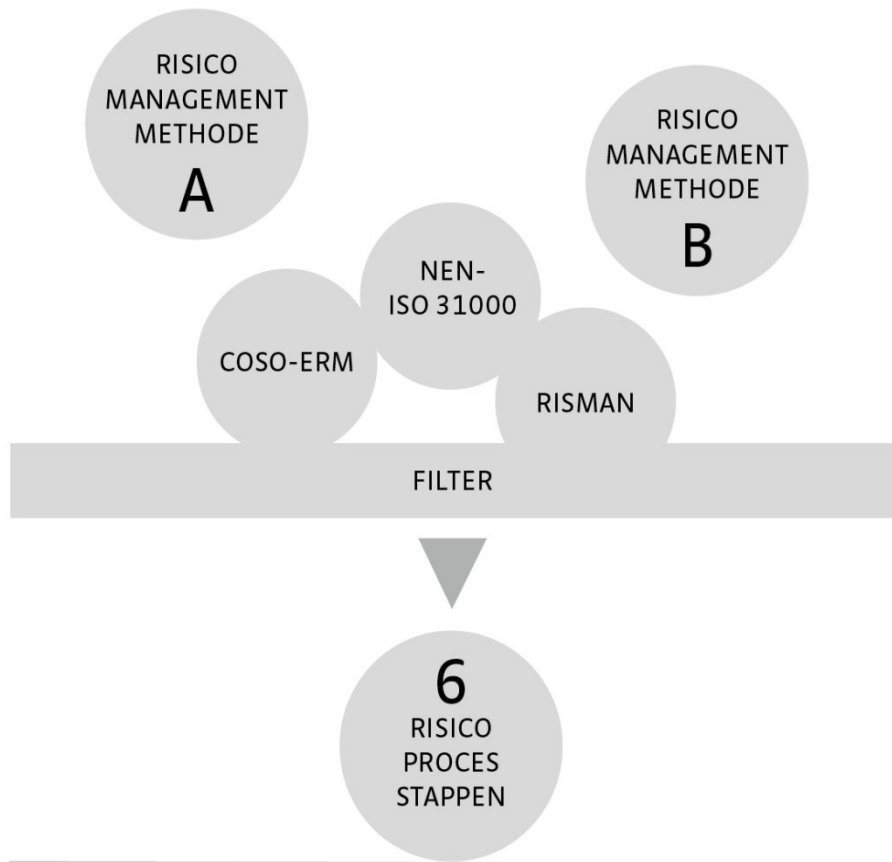


Wat is risicoperceptie?

De unieke wijze waarop een persoon een risico ziet.



Wat is risicomangement?



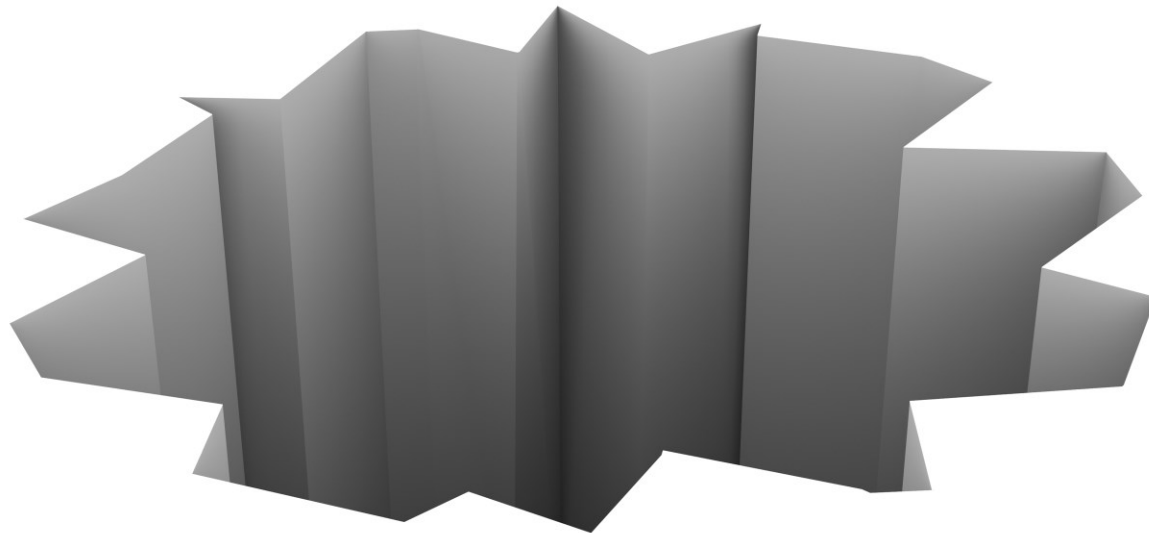
Het filteren van bestaande methoden voor risicomangement.

RM: 6 Risicoprocesstappen

Zes generieke risicoprocesstappen		Risicoprocesstappen in drie risicomanagementmethoden		
Nr.	Beschrijving	COSO-ERM (Claassen, 2009)	NEN-ISO 31000 (NEN, 2009)	RISMAN (Van Well-Stam e.a., 2011)
1	Doelen bepalen	Objective setting	Vaststellen context	Vaststellen doel
2	Identificeren	Event identification	Risico-identificatie	Risico's in kaart
3	Classificeren	Risk assessment	Risicoanalyse	Belangrijkste risico's
4	Beheersen	Risk response control activities	Risico-evaluatie Risicobehandeling	Beheersmaatregelen in kaart en uitvoeren
5	Evalueren	Monitoring	Monitoring	Evalueren
6	Overdracht	Communication	Communicatie	Actualiseren risico-analyse

Vergelijking van de zes risicoprocesstappen met die uit drie risicomanagementmethoden.

4 valkuilen



Valkuil 1: ingewikkelde papieren tijger



Valkuil 2: cijfers dominant



Valkuil 3: illusie van controle



Valkuil 4: niets dóen



Risicogestuurd Werken

Inbedding RM in werkprocessen



Wat is risicogestuurd werken?

Toepassen van *alle* 6 risicoprocesstappen in bestaande werkprocessen

- Vanuit bestaande risicomangementmethoden
- Methoden ondersteunen
- **Mens** in de organisatie centraal
- Waar nodig **accentverschillen**

Zes generieke risicoprocesstappen		Risicoprocesstappen in drie risicomangementmethoden		
Nr.	Beschrijving	COSO-ERM (Claassen, 2009)	NEN-ISO 31000 (NEN, 2009)	RISMAN (Van Well-Stam e.a., 2011)
	Objective setting	Vaststellen context	Vaststellen context	Vaststellen doel
	Risk identification	Risico-identificatie	Risico-identificatie	Risico's in kaart
	Risk assessment	Risicoanalyse	Risicoanalyse	Belangrijkste risico's
	Risk response	Risico-evaluatie	Risico-evaluatie	Beheersmaatregelen
	Control activities	Risicobehandeling	Risicobehandeling	in kaart en uitvoeren
	Monitoring	Monitoring	Monitoring	Evalueren
	Communication	Communicatie	Communicatie	Actualiseren risico-analyse

Risicogestuurd werken

Start altijd met Stap 1: Doelen en ambities

1. Wat *wil* gD expliciet bereiken?

2. Wat is gD bereid daarvoor te *doen* of te *laten*?



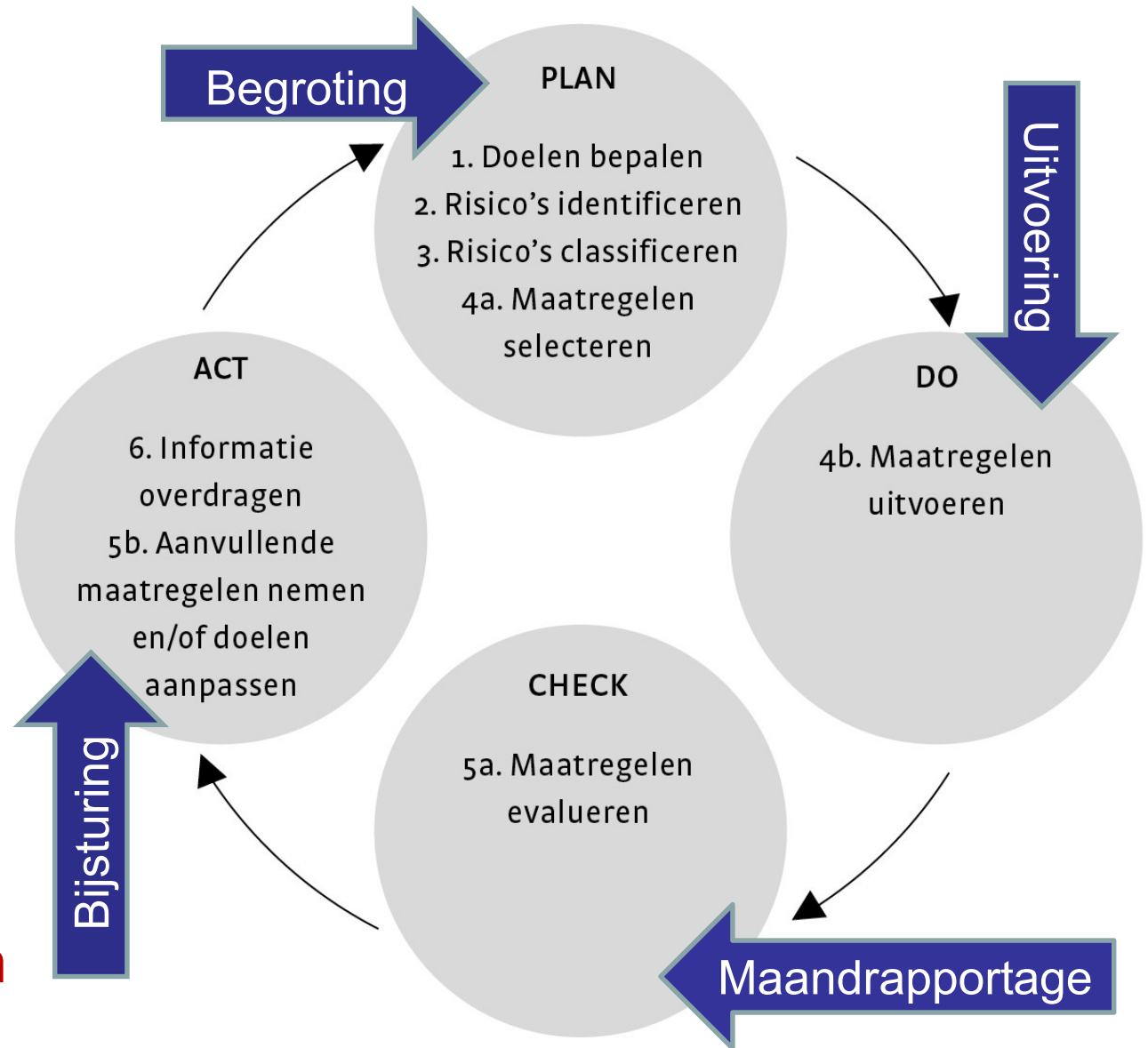
Zonder punt 2 is een **doel** een **wens**

NB: dit sluit aan bij 4 pijlers voor grote beleidsonderwerpen: 1) duidelijke formulering van **doelen**, 2) goede informatie over realisatie van **doelen**, 3) **goed kennisniveau** van raadsleden, 4) **open gedachtewisseling** o.b.v. alle aangereikte informatie (ruimte voor perceptieverschillen).

Risicogestuurd Werken:

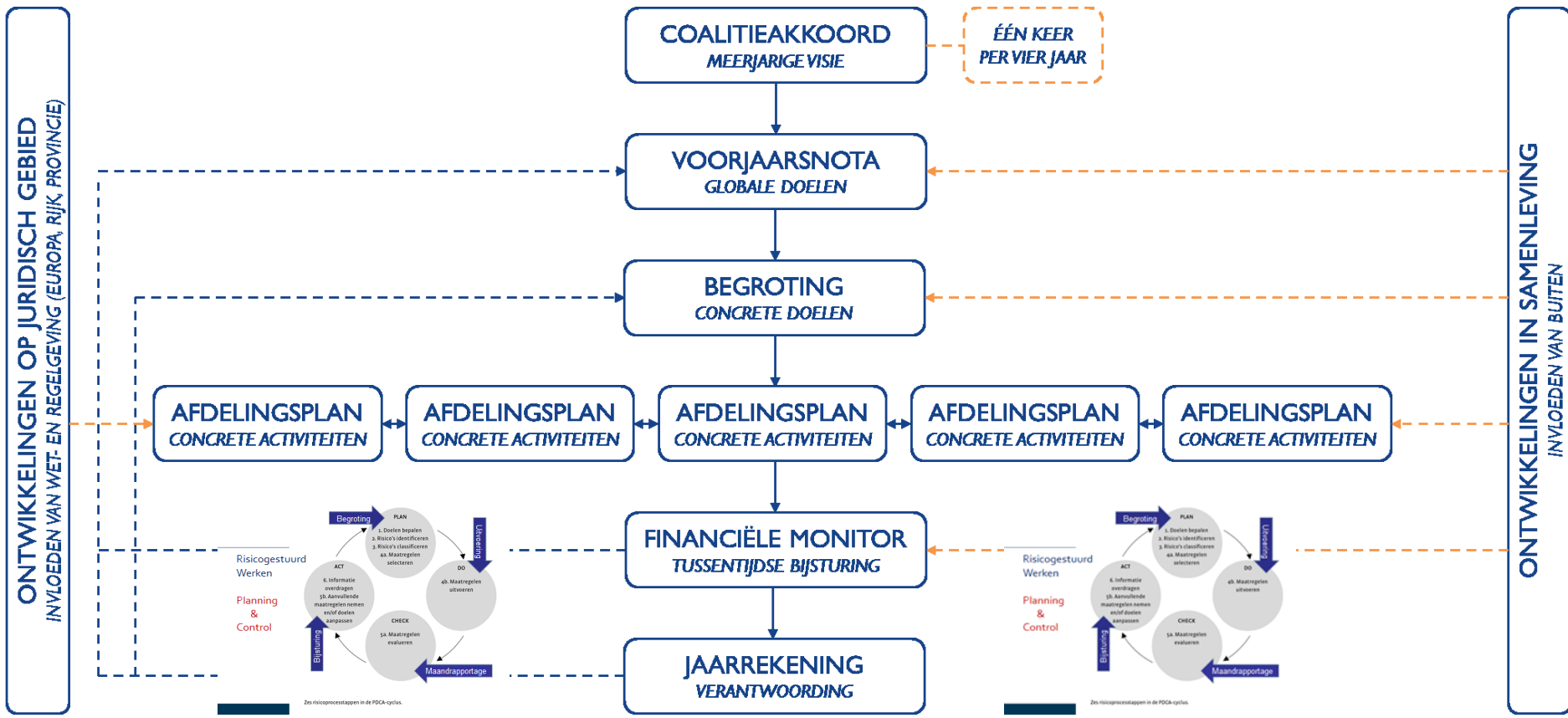
P&C cyclus koppelt

- doelen
- risico's
- maatregelen



Zes risicoprocesstappen in de PDCA-cyclus.

P&C cyclus gD



Kwantificeren financiële risico's

Wat zijn financiële risico's?

- financiële oorzaken (Rijk reduceert budget)?
- financiële gevolgen (meer kosten dan geraamd)?

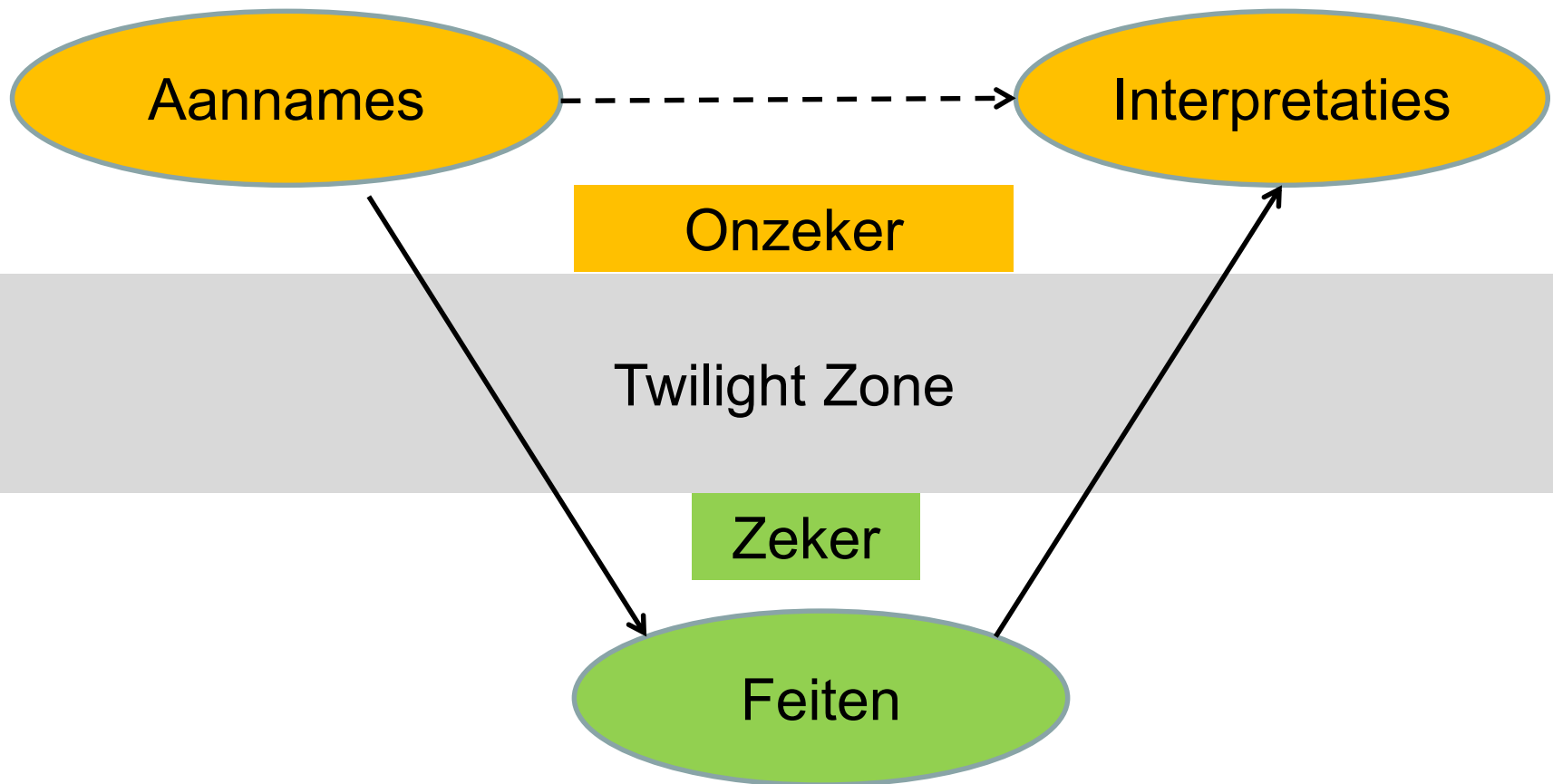
Welke methoden voor kwantificeren?

- Rol aannames, feiten, interpretaties
- Ratio weerstandsvermogen
- Monte Carlo methode



Hardheid financiële risico's:

- oorzaken, kans van optreden?
- gevolgen?



Ratio WeerstandsVermogen (RWV)

Aannames?

Interpretaties?

Feiten?

$$RWV = \frac{\text{Totaal beschikbare weerstandscapaciteit}}{\text{Gekwantificeerde risico's}}$$

Aannames?

Feiten?

Interpretaties?

Hoofdrol voor risicoperceptie, kennis, ervaring

Monte Carlo Methode?

- Voor bepalen kans dat weerstanscapaciteit voldoet
- Complex, specialistisch, specifieke software nodig
- *Garbage in = garbage out*
- Betrouwbare info = kritisch (aanname, feit, interpretatie)
- Kan besluitvorming ondersteunen

Let op: statistiek & illusie van controle!



Risicogestuurd Werken (RW) in SD

Waarom **pilot RW** in **Sociaal Domein (SD)**?

- Sociaal Domein (SD) is volop in **ontwikkeling**: recente decentralisaties met vele onzekerheden
 - RW in SD invoeren om meer **inzicht** te krijgen in:
 - a) de relevante risico's voor SD, gD, in
 - b) mogelijkheden voor tijdige sturing
- 2 **voorbeelden**:
- kader 8: ontschotte budgetten
 - kader 9: borgen veiligheid inwoners

Kader 8: ontschotte budgetten

RM STAP 1: Beleidskader/doel nr. 8: We hanteren een zo ontschot mogelijk budget.

RM STAP 2: Risico: Wijzigingen in het rijksbeleid die het werken met ontschotte budgetten onmogelijk maken (**onzekere gebeurtenis**), door budgetten voor specifieke doeleinden aan te wijzen (**oorzaak**).

RM STAP 3: Door deze open einde regelingen binnen het sociaal domein (Wmo 2015, Jeugdwet, Participatiewet) bestaat de **kans** dat de begrote middelen ontoereikend zijn om de noodzakelijke kosten van ondersteuning te dekken (**gevolgen**).



Kader 8: ontschotte budgetten

Risico: Wijzigingen in het rijksbeleid die het wettelijk kader van budgetten onmogelijk maken.

RM STAP 3: BIG 5 GEVOLGEN

Kwaliteit: onvoldoende in staat om kwaliteit te waarborgen, terwijl wij hier wettelijk wel toe verplicht zijn.

Reputatie: de achterblijvende ondersteuning van de gemeentelijke maatschappelijke en politieke onrust of zelfs onrust.

Veiligheid & Tijd: geen gevolgen

Geld: de budgettaire overschrijding is niet op voorhand binnen het sociaal domein op te lossen waardoor budgettaire overschrijding binnen de gemeentebegroting.

NB: Dit geldgevolg roept gelijk een *maatregel* op: bijv. in de begroting middels de risicoparagraaf ruimte reserveren, op basis van de *inschatting* van de *kans* van optreden en de *verwachte omvang* van de budget overschrijding.



Kader 8: ontschotte budgetten

Risico: Wijzigingen maken werken met ontschotte budgetten onmogelijk

RM STAP 4: Wat **dóen**: perspectief hoe hiermee om te gaan = **risicosturing**

- De financiële monitor in de uitvoering op orde
- Op basis van de monitoring sturen op financieel resultaat
- In de begroting ruimte reserveren voor overschrijding
- Lobby richting Den Haag over budget en verdeelsystematiek

RM STAP 5: Evalueren of gekozen maatregelen werken

RM STAP 6: Overdragen relevante risico-informatie

Risicosturing = RM STAP 4 t/m 6 borgen in de werkprocessen



Kader 9: borgen veiligheid inwoners

RM STAP 1: Beleidskader/doel nr. 9: We borgen de veiligheid van onze inwoners.

RM STAP 2: Risico: De **kans** bestaat dat de gemeente en de uitvoerende organisaties niet alle risicovolle gezinnen in beeld heeft (**oorzaak**). Hierdoor bestaat de **kans** dat de fysieke en sociale veiligheid van inwoners in gevaar komt (**onzekere gebeurtenis**).

RM STAP 3: Incidenten => emotionele reacties bij betrokkenen => te snelle / zware maatregelen (risico regelreflex). Mogelijk ook duurdere specialistische inzet (**gevolgen**).



Kader 9: borgen veiligheid inwoners

Risico: de kans dat de fysieke en sociale veiligheid van inwoners in gevaar komt.

RM STAP 3: *BIG 5 GEVOLGEN*

Veiligheid & Kwaliteit: fysieke veiligheid en het veiligheidsgevoel van inwoners neemt af.

Reputatie: vertrouwen in “het systeem” neemt af. Incidenten (kunnen) leiden tot negatieve media-aandacht.

Tijd: geen gevolgen

Geld: herstellen van (fysieke) schade is duurder dan wél de veiligheid kunnen waarborgen door vroegtijdig ingrijpen.



Kader 9: borgen veiligheid inwoners

Risico: fysieke en sociale veiligheid van inwoners komt in gevaar

RM STAP 4: Wat **dóen**: perspectief hoe hiermee om te gaan = **risicosturing**

- Versterken afspraken en samenwerking ketenpartners (informatie-uitwisseling, casemanagement, doorzettingsmacht, werkwijze veilig thuis enz.) met de focus op mogelijke extreme incidenten.
- Acceptatie; niet alles kan altijd worden voorkomen.

RM STAP 5: Evalueren of gekozen maatregelen werken

RM STAP 6: Overdragen relevante risico-informatie

Risicosturing = RM STAP 4 t/m 6 borgen in de werkprocessen



Risicogestuurd Werken (RW) in GD

Samenvattend de aandachtspunten:

- Doelen zijn leidend
- Perceptieverschillen zijn realiteit
- Durf keuzes te maken, leg uit, laat consequenties zien
- Ontwikkel risicogestuurd werken stap voor stap verder
- Val niet in de valkuil van illusie van (cijfer)controle



Risicogestuurd Werken



@martinvsrn



martin@vsrm.nl

www.risicogestuurdwerken.nl

www.vsrm.nl

