

Inhoud

Introductie door Chris Ravensbergen	4
Voorwoord van de gemeentesecretaris	6
1 Doel van dit boekje	7
1.1 Inleiding	8
1.2 Doel	8
2 Apeldoornse taal	10
3 Fictieve verhalen	15
3.1 Grip op risicomanagement – een fictief verhaal	16
3.2 Waar gaat het nu om? – een fictief verhaal	21
3.3 De gids in risicoland – een fictief verhaal	26
4 Fabels	30
4.1 Een fabel over leiden en lijden	32
4.2 Nieuw leiderschap op de Veluwe – een fabel	33
5 Concreet: hoe nu verder in Apeldoorn?	35
5.1 Bestuurlijk niveau	36
5.2 Managementniveau (1 ^e lijn en 2 ^e lijn)	37
6 Bijlage: het risico-vocabulaire	39
6.1 Inleiding	40
6.2 Het ABC van risicomanagement	40
Colofon	55

Introductie door Chris Ravensbergen

Taal gaat hand in hand met denken. Je raakt in de war als iemand niet goed uitdrukt wat hij bedoelt of een onlogische afslag neemt in een redenering. Soms ligt het aan de taal, soms aan het denken. Je kunt je buitengesloten voelen door taal; als deskundigen onderling praten in niet te volgen vaktaal. Vraagt hogere deskundigheid om specifieke woorden die de dingen zeer precies uitdrukken? Is het een kwestie van interessant doen? Of een combinatie van beide? Hoe dan ook, vaak hebben juist de slimste mensen de gave moeilijke dingen heel eenvoudig uit te leggen.

Zelf raakte ik in de war van taal bij het werken aan mijn promotieonderzoek aan de Universiteit Twente over risico-profilering van gemeentelijk vastgoed. Tijdens interviews in 59 gemeenten kwam ik erachter dat dezelfde woorden in verschillende gemeenten soms iets heel anders betekenen. En niet alleen bij gemeenten, maar ook bij andere eerbiedwaardige instituten. Zo heeft het vermaarde kwaliteitsinstituut ISO maar liefst veertig verschillende definities voor het woord 'risico'. Ik moest bij mijn interviews telkens flink doorvragen om erachter te komen wat iemand bedoelde, en hoe het er in de gemeente nu precies aan toe ging bij het beheren van de risico's van het vastgoed. Ik kreeg daarom het idee een lijst te maken met definities van begrippen die we veel gebruiken in het vak van risicobeheer.

Reflectievraag:
Voor welk soort taal ben jij allergisch?
En waar zit dat in?



Maar louter een lijst begrippen is ook zo saai. Wat was het een mooie samenloop van omstandigheden dat de gemeente Apeldoorn juist bezig is met het verder ontwikkelen van het vak, met het toepassen van een creatieve werkvorm als storytelling. Zo kwam het tot een samengaan van een droge – maar waardevolle – lijst van definities én sappige, op de gemeentelijke praktijk geïnspireerde verhalen. Met als bonus een kijkje in de keuken van het risicomanagement in de gemeente Apeldoorn. In 2023 is dit toevallig ook de plek waar we het jaarlijkse congres van het Risico Platform Overheden (RPO) organiseren. We streven ernaar een meer collectieve aanpak van risicobeheer te bevorderen. Dit boekje sluit volledig aan bij onze missie. Het was een fijne samenwerking met Apeldoorn met een resultaat dat er mag zijn. Ik ben er trots op.

*Chris Ravensbergen,
directeur VNG Risicobeheer*

Voorwoord van de gemeentesecretaris

Als gemeentesecretaris wordt van mij verwacht snel en direct te schakelen bij complexe opgaven, onzekere omstandigheden en incidentele gebeurtenissen.

Heldere taal, die iedereen begrijpt, is daarbij van groot belang. Taal schept duidelijkheid en begrip.

Taal kan echter ook verwarring zaaien en tot onbegrip leiden. Juist daarom vinden wij het belangrijk om 'risicotaal' eenvoudig te houden en heldere afspraken daarover te maken. Dat VNG Risicobeheer het bewustzijn en eenduidigheid van taal bevordert, waarden wij zeer. En ook dat zij gemeente Apeldoorn hebben gebeld is een opsteker voor onze organisatie.

In dit boekje is een uitgebreide risico-vocabulaire opgenomen ter lering en vermaak.

Daarnaast zijn er fictieve verhalen en fabels in dit boekje opgenomen. Die geven duiding aan hoe taal verwarrend en verhelderend werkt. En dat vanuit verschillende perspectieven. We beogen daarmee onszelf en ook de lezer een spiegel voor te houden en te reflecteren vanuit verschillende oogpunten. Eén van de lessen die ik snel heb geleerd, is dat helder taalgebruik aan de top begint. Bij het bestuur (raad en college), en binnen directie en management.

Als de raad duidelijk aangeeft waar de behoefte ligt op het gebied van risicomanagement, en ook wat de risicobereidheid is, dan helpt dat het college en management bij een betere besluitvorming. En heldere taal is daarbij onmisbaar.

*Symone de Bruin,
gemeentesecretaris gemeente Apeldoorn*



1

Doel van dit boekje



1.1 Inleiding

Risicomanagement is volop in ontwikkeling. Het verandert van een specialistisch, financieel georiënteerd instrument naar een breder begrip. Risicomanagement was lang het werkveld van een specialistische financiële staf van controllers en risicomangers. Binnen gemeente Apeldoorn zien wij dat medewerkers steeds beter leren omgaan met onzekerheden, kansen en risico's en zich eigenaar hiervan weten. We zijn een lerende organisatie. Gaandeweg ontwikkelen we een taal om risicomanagement beter te begrijpen, te duiden en toe te passen.

1.2 Doel

Met dit boekje als introductie van risicotaal beogen we de volgende doelen te bereiken:

- Het bestuurlijk belang weergeven van risicomanagement.
- Inzicht bieden dat het omgaan met onzekerheden, kansen en risico's een 'normale' managementtaak is.
- Inspiratie. Dit doen we door onze keuze te verwoorden, en ook door een relatie te leggen naar de organisatiecultuur.
- Met fictieve verhalen en fabels houden we onszelf en u een spiegel voor. Taal kan verwarring geven en afleiden van waar het om moet gaan.
- Met reflectievragen hopen we de ontwikkeling van dit vakgebied verder te brengen.
- We bieden een uitvoerig ABC aan van risicotaal.

Laten we elkaar inspireren om het goede gesprek verder te ontwikkelen en kennis en ervaringen te delen. En laten we samenwerken aan eenduidige risicotaal en definities.

In dit boekje gaan we eerst in op de taal die wij in de gemeente Apeldoorn aanhouden in ons beleidskader (hoofdstuk 2). In hoofdstuk 3 spiegelen we in fictieve verhalen hoe taal verwarrend en helpend kan zijn. Daar gaan we op een geheel andere manier in hoofdstuk 4 op door, en dan in de vorm van fabels. We besluiten in hoofdstuk 5 met de richting die we in Apeldoorn opgaan, met aandacht voor de lijn van bestuur en de 1^e en 2^e lijn (management en ondersteuning). Als bijlage hebben we een zeer uitgebreid vocabulaire opgenomen. Niet om direct te gebruiken in strategisch beleid, maar meer om de taal en het denken van vakspecialisten te leren begrijpen.

Taal is sterk verbonden met gewoontes en cultuur in organisaties. Woordgebruik geeft uiting aan cultuur. Wij denken dat definities helpen om duidelijk te zijn over risico's.

Dat kan bijvoorbeeld op basis van de cultuur die er in een organisatie is. Op basis van cultuuraspecten kunnen we elkaar als gemeenten inspireren. Zo denken wij dat in een risicomijdende organisatie een andere taal gebruikt wordt dan wanneer er sprake is van een risico-nemende. En ook of er sprake is van een groeiende, krimpende of meer een beheersmatige gemeente heeft invloed op het taalgebruik.

Het gebruiken van verschillende definities en te veel risicotaal in onder andere beleidskaders vinden wij uitgesproken riskant. Het risico bestaat dat dit afleidt van mooie inhoudelijke programma's en projecten gericht op waarde-behoud en waarde-creatie.

Hoe we dit verder kunnen brengen, kan wellicht in een volgende editie worden uitgewerkt.



2

Apeldoornse taal



Binnen gemeente Apeldoorn werken we met een eigen taal op het gebied van planning en control. Het omgaan met onzekerheden, kansen en risico's maakt daar deel van uit.

Risicomanagement is in onze ogen, en zoals het woord al aangeeft, een onderdeel van management. En daarom past het binnen de bestaande planning en control: het maken van strategische plannen en het beheerst uitvoeren daarvan. Dit vraagt om sturing op doelen die we willen realiseren en verantwoording afleggen over het al dan niet realiseren daarvan. Daar hoort bij dat je bewust omgaat met onzekerheden, kansen en risico's en daar regelmatig het gesprek over hebt.

Gezien de toenemende complexiteit van opgaven is taal een punt van continue aandacht. Het gevaar is aanwezig dat, door vaktaal, de focus ligt op (financiële) risico's. Daardoor blijft dit iets van financieel georiënteerde functionarissen. Terwijl we meer integraal willen leren omgaan met onzekerheden, met de focus op strategische doelen. In die zin is het de vraag hoe, als professional het bestuur te helpen tot betere bestuurlijke besluitvorming en verantwoording te komen, met het oog op het realiseren van langetermijndoelen.

We beseffen dat niet alle vaktaal uit te sluiten is. Gezien de vele verschillende definities van de term 'risico' hechten wij er waarde aan die te definiëren zoals wij die in Apeldoorn gebruiken en zoals die past binnen onze cultuur. We merken steeds meer dat helderheid in taal belangrijk is.

Zo kan je je afvragen of het zo is dat het uit de weg gaan van duidelijkheid iets zegt over de mate van om kunnen gaan met risico's.

Te veel nadruk op risico's is wat ons betreft ook niet de bedoeling. Wij hebben het dan ook liever over 'onzekerheden, kansen en risico's' zodat je sneller geneigd bent te denken in mogelijkheden om doelen te realiseren. Je ontwikkelt daardoor een breder perspectief.

Periodiek met elkaar in gesprek zijn vinden wij belangrijk. Dan hou je de zaken scherp en duidelijk en voorkom je dat je een eigen invulling geeft aan woorden.

Helderheid is nodig om zaken bespreekbaar te maken en ook om elkaar erop aan te kunnen spreken. Binnen gemeente Apeldoorn kennen we, zoals veel andere gemeenten, een Nota Risicomanagement. Daarin legt de raad beleidskaders vast. Ook definities van begrippen (taal) leggen wij daarin vast.

In onze nota hanteren wij de volgende woorden en definities:

Management: het gehele proces van plannen, organiseren, coördineren, leiden en controleren van middelen en activiteiten binnen een organisatie om doelen te bereiken en resultaten te behalen. Het omvat het nemen van beslissingen, het toewijzen van middelen, het motiveren van medewerkers en het zorgen voor een effectieve werking van de organisatie.

Onzekerheid: Een situatie waarin we toekomstige ontwikkelingen niet precies kunnen voorspellen vanwege het ontbreken van voldoende informatie en kennis.

Slagingskans: de inschatting die we maken dat ambities en doelen ook echt worden gerealiseerd. Daarbij wordt rekening gehouden met aanwezige kansen en risico's. De kans van slagen wordt met name vastgesteld in het kwartaalgesprek dat daarvoor plaatsvindt.

Stakeholders: alle betrokkenen en belanghebbenden bij de maatschappelijke waarden die wij willen creëren en behouden (medewerkers, inwoners, bedrijven, provincie, waterschap, rijk, internationaal – hier en elders)

Kwartaalgesprek: periodiek gesprek over doelrealisatie, kansen en risico's en de inschatting dat we doelen realiseren binnen de gestelde kaders.

Impact analyse: een analyse waarin wordt aangegeven welke onzekerheden gevolgen kunnen hebben op het al dan niet realiseren van doelen.

Interne beheersing: Processen die erop gericht zijn redelijke zekerheid te verschaffen over het realiseren van doelstellingen.

Internal audit: Personen die onafhankelijk van het management opereren om zekerheid te verschaffen over en inzicht te geven in de toereikendheid en effectiviteit van governance en risicomanagement (inclusief interne beheersing).

Risicomanagement: het geheel aan activiteiten en maatregelen gericht op het expliciet en systematisch in kaart brengen van, omgaan met en beheersen van onzekerheden (kansen en risico's) binnen onze organisatie.

Risico: impact (kans x effect) van een onzekerheid (gebeurtenis) op het behalen van doelstellingen.

Risicobereidheid (Risk Appetite): de mate van risico die we accepteren in het streven naar het creëren en behouden van maatschappelijke waarde.

Risicoanalyse: de methode die we hanteren om kansen en risico's te identificeren, waarderen, prioriteren en beheersen.

Risicogebieden: organisatieaspecten waarvan we denken dat we daar met onzekerheden te maken krijgen. Deze gebruiken we als een checklist zodat geen kansen en risico's vergeten worden.

Kritisch project: een project met impact, mogelijk op verschillende gebieden (maatschappelijk, politiek, financieel, veiligheid, technologie e.d.).

TOP-risico's: de belangrijkste risico's, bepaald door prioritering, die negatieve gevolgen hebben voor het realiseren van onze doelen. Dit zijn zowel financiële als niet-financiële risico's.

Er zullen een aantal woorden opvallen. Zo proberen we in Apeldoorn focus aan te brengen op het realiseren van doelen.

De term 'slagingskans' is dan ook nieuw en vooral gericht op het realiseren van onze doelen.

Ook het kwartaalgesprek is binnen gemeente Apeldoorn een belangrijk onderdeel van de planning en control cyclus. In onze Nota Risicomanagement wordt daar speciaal aandacht aan gegeven.

Daarnaast kennen wij op meer tactisch / operationeel niveau een uitwerking voor risicomanagement binnen projecten en processen.

Dat vraagt om aanvullende taal. Dat komt aan bod nadat bestuurlijke besluiten reeds zijn genomen. Voor dit boekje gaat het te ver om daar dieper op in te gaan.

3

Fictieve verhalen

3.1

Grip op risicomanagement een fictief verhaal



‘Gelukkig zijn we er op tijd bij!’ reageert Koen, de externe adviseur. Het is een moment stil in de wethouderskamer. Buiten is de wekelijkse markt, waarvan de geluiden doorklinken in de kamer.

We zijn die ochtend bij elkaar gekomen voor het wethoudersoverleg. De wethouder wil de effectiviteit van het gemeentelijk risicomanagement bespreken. Effectiviteit in de zin van: hebben we tijdig alle risico’s in beeld en acteren we hier adequaat op?

De gemeente heeft de laatste paar jaren geregeld te maken gehad met onvoorziene risico’s. Of onzekerheden die zich voordoen en waar we mee om willen gaan. Vanuit de raad is de vraag gekomen of het risicomanagement nog verbeterd kan worden. Volgende maand zal de wethouder bij de raadscommissie aanschuiven om vragen hierover te beantwoorden. Vanochtend wordt in het wethoudersoverleg de aftrap voor de voorbereiding daarvan gedaan.

Als bestuursadviseur zit ik standaard bij het wethoudersoverleg. Voor dit agendapunt heb ik de wethouder geadviseerd welke medewerkers aan tafel uit te nodigen en hoe het proces in te richten in aanloop naar de raadscommissie.

Van de vakafdeling schuift programmamanager Nadine aan. Zij gaat het risicomanagement de komende jaren verder implementeren in de gemeente. Ook extern adviseur Koen is aanwezig. Hij helpt de gemeentelijke adviseurs in de overgangsfase het systeem op te zetten en in te richten. Daarnaast traint hij de adviseurs in het onderkennen en scherp definiëren van risico’s.

Koen is een snelle denker die goed en scherp kan analyseren. Hij heeft al menigeen in de organisatie geholpen ‘zijn’ of ‘haar’ risico’s scherp te krijgen. En hij kan zijn analyses goed verwoorden, waarbij hij mensen soepel meeneemt in zijn gedachtegang. Eventuele aanvullingen vanuit de adviseurs waardeert hij en neemt hij zoveel mogelijk mee.

Koen zegt nu dat de gemeente al grote stappen heeft gezet, waarbij alle afdelingen begeleid door interne adviseurs systematisch de risico's in kaart hebben gebracht. Hij wacht even tot het effect van zijn opmerking bij de aanwezigen is geland. Hij vervolgt:

'En gemeenten kennen veel risico's, zowel endogene, als exogene. Maar belangrijk is dat we alle initiële en opkomende risico's nu in beeld hebben'.

Nadine vult aan dat de volgende stap is: het inzetten van beheersmaatregelen om eerst de initiële risico's te verminderen waar dat mogelijk is. De gemeente zal daardoor een positiever risicoprofiel krijgen. Daarna gaan we aan de slag met de opkomende risico's en hoe we daar op gaan anticiperen. Zo werken we aan de weerbaarheid van de organisatie.

De andere aanwezigen knikken ter bevestiging. De wethouder vraagt hoe corona, of een soortgelijke onvoorziene gebeurtenis, nu in de systematiek moet worden gezien. Koen geeft aan dat dit een wezenlijke vraag is, omdat zoiets als corona een bijzondere categorie risico's vertegenwoordigt. Het is een risico dat de internationaal gelauwerde schrijver Taleb als 'zwarte zwaan' heeft aangeduid; een risico met een kleine kans dat het zich voordoet, maar als het zich voordoet, heeft het een impact die het voortbestaan van een organisatie of zelfs samenleving kan beïnvloeden.

'We moeten ons echter niet bang laten maken', vervolgt Koen. 'Het gaat erom een juiste set van preventieve, mitigerende, - dat is reduceren - en corrigerende maatregelen in te zetten. Ook moeten we de positieve risico's niet vergeten'.

De wethouder luistert aandachtig in afwachting van wat er gaat volgen. Nadine vertelt dat haar mensen er al bovenop zitten, maar dat het vaak complexe materie betreft, zowel voor haar team als voor de andere vakafdelingen.

‘Maar jullie hoeven het niet alleen te doen’, vult Koen aan. ‘Er is een applicatie beschikbaar voor een modern risicomanagement die zijn waarde in vergelijkbare gemeenten heeft bewezen. Positieve risico’s kunnen hier ook in worden verwerkt.’ Koen zegt dat hij hiervan op korte termijn iets kan laten zien. ‘Mogelijk is het ook iets om te noemen in de raadscommissie. Zie het als een groeimodel. Jullie willen toch ook groeien in risicovolwassenheid? Dat kan jullie zeker verder helpen, ook om nog meer vertrouwen en rust te brengen in de organisatie en bij het bestuur.’

Hij laat een korte stilte vallen en geeft aan dat ‘dit vertrouwen en deze rust wel een goed gevoel moeten geven’.

Ik hoor het aan en zie dat Nadine het initiatief neemt om de wethouder input te geven op nog enkele specifieke gemeentelijke toprisico’s.

Het aanbod van Koen, als externe adviseur, houdt me in gedachten bezig. Na het wethoudersoverleg zal de wethouder mij als bestuursadviseur, ongetwijfeld naar m’n mening vragen.

Maar ik weet het eigenlijk nog niet en laat mijn gedachten even de vrije loop. De rollen worden ingevuld door gedreven mensen, die doen wat je van ze mag verwachten en ook bereid zijn een stapje extra te zetten als dat nodig is. Daar ligt het allemaal niet aan. Tegelijkertijd zitten we hier wel met z’n allen aan tafel om over de effectiviteit van het risicomanagement te praten. Dat lijkt wel een wereld op zich. Alsof het los staat van de rest van wat wij doen als organisatie.

‘Zou een systeem nu de oplossing zijn voor de gemeentelijke uitdagingen bij risicomanagement?’ Maar voor wat dan precies eigenlijk? En dan de net genoemde positieve risico’s. Ik begrijp wat Koen bedoelt, maar gevoelsmatig heb ik een andere associatie bij een risico. De raadsleden waarschijnlijk ook, en als ik het buiten op de markt ga vragen, weet ik de uitkomst al.

Het geheel roept nog niet het juiste gevoel bij me op. Eigenlijk voel ik me nog hetzelfde als een kwartier geleden. Wat is nu het probleem, en lossen we dat op met een systeem? Gaat de aandacht ook niet veel te veel naar de gevaren of risico's in plaats van naar de kansen en mogelijkheden. En hoe gaat het college reageren als we aankomen met een 'systeem' voor risicomanagement?

Van een andere gemeente heb ik vernomen dat ze met 'mogelijkmakers' werken. Dat klinkt toch heel anders. Zouden ze daar ook een systeem gebruiken?...

Van buiten klinken nog steeds de geluiden van de markt door. Plotseling merk ik dat het stil is in de kamer. Ik kijk op en zie dat de wethouder vragend mijn kant op kijkt...

Reflectievraag:

Wanneer heb je grip en ben je 'voldoende' in control?



3.2

Waar gaat het nu om? een fictief verhaal



Een toevallige ontmoeting

‘Goedemorgen, hoe gaat het met u?’

Ik kom net uit het wethoudersoverleg en ben op weg naar mijn volgende afspraak, waar ik als programmamanager Risicomangement met de directie in overleg ga.

Op de trap kom ik de heer Van Nugteren tegen, één van onze raadsleden. Een raadslid met een jarenlange staat van dienst. En ook een raadslid dat affiniteit heeft met bedrijfsvoeringonderwerpen, zoals risicomangement. Als de heer Van Nugteren vragen stelt of zijn visie geeft, luistert iedereen altijd aandachtig, zowel raadsleden als ambtenaren op de tribune. Daarnaast is hij vriendelijk en zeer toegankelijk.

De heer Van Nugteren vraagt me hoe het met het risicomangement staat. ‘Goed, we krijgen steeds meer grip op de risico’s’, reageer ik en ik zeg erbij dat de gemeentelijke risicoadviseurs met een divers pakket van preventieve en corrigerende maatregelen de initiële risico’s aanpakken, met risicoreductie voor de gemeente als resultaat. En uiteraard worden de positieve risico’s, indien van toepassing, ook meegenomen.

We hebben het inmiddels goed in de vingers en vol enthousiasme vertel ik hoe een externe adviseur, die landelijk zijn sporen heeft verdiend, de gemeentelijke risicoadviseurs helpt om risico’s scherper te definiëren. De adviseurs kunnen de vakafdelingen hierdoor nog beter ondersteunen en adviseren.

De heer Van Nugteren luistert aandachtig en met een open blik. Ik voel dat dit een goede gelegenheid is om meer te delen over de gemeentelijke inspanningen. Op de vraag of alle risico’s zijn te ondervangen, vertel ik hem dat er altijd risico’s zullen zijn in de categorie van ‘zwarte zwanen’. Dit zijn risico’s waarbij de kans dat ze zich voordoen weliswaar klein is, maar als het gebeurt, is de impact enorm.

Als programmamanager ben ik blij dat ik dit genuanceerde geluid kan verwoorden. Dit scheidt vertrouwen, waarmee ik meer draagvlak kan realiseren. Dat kan wel eens belangrijk zijn gezien de discussies over risicomanagement die de komende periode nog worden gevoerd, ook op het bestuurlijk niveau.

Volgens mij heb ik het verhaal goed kunnen overbrengen.

Ik vraag de heer Van Nugteren of hij op een ander moment hier nog een keer verder over wil praten. Hij knikt instemmend. Nadat ik hem heb gegroet loop ik tevreden voor dit moment, met versnelde pas naar het directieoverleg.

Beelden achteraf – het raadslid

Een paar minuten later staat de heer Van Nugteren bij de zithoek op de bestuursvleugel in afwachting van een afspraak met de griffier. Zijn gedachten zijn nog bij het gesprek, kort daarvoor op de trap met de gemeentelijke risicomanager. Een gedreven, aimabele medewerker, die voor de gemeente en voor haar vakgebied door het vuur gaat. Hij vindt het inspirerend als iemand zo met passie haar werk doet.

Tegelijkertijd voelt hij ook iets anders, iets onbestemds. Risicomanagement is inmiddels een doorontwikkelde expertise, en voelt als iets groots, bijna groter dan de mensen en de organisatie. 'Al die specifieke beheerinterventies en dan die exotische risico's van 'zwarte zwanen'. Het voelt of hij onderdeel is van een context die langzaam, hem en de organisatie, ontstijgt. Dit roept bij hem ook een meer praktische vraag op: 'hoeveel geld gaat hier nou eigenlijk heen'. 'Vanuit de raad willen we juist meer het goede gesprek over de onzekerheden die er zijn, de veelheid aan opgaven en ambities en ook hoe we als raad gefaciliteerd kunnen worden hierin. Dat is meer de zoektocht volgens mij.'

Beelden achteraf – de wethouder

Een paar kamers verder, tegen het einde van de ochtend, kijkt de wethouder door het raam naar de markt die naar zijn einde loopt. Bij de viskraam staan een aantal mensen een bestelling te doen, waarschijnlijk voor een portie kibbeling. De wethouder krijgt zelf ook trek.

Hij heeft een intensieve, interessante ochtend achter de rug. In het wethoudersoverleg stonden diverse onderwerpen op de agenda, vakkundig voorbereid door 'zijn' ambtenaren. Hij kan altijd op ze bouwen. Degelijke stukken, goede input en gevoel voor politiek. Hij waardeert hen, en zij hem.

Zijn gedachten gaan naar het risicomanagement dat vanochtend ook op de agenda stond. Een belangrijk onderwerp in deze steeds complexere samenleving en organisatie, waarin het niet gemakkelijk is doelen en maatschappelijke effecten te realiseren.

Sinds de gemeente enkele jaren geleden systematisch risicomanagement ingevoerd heeft, is er meer inzicht gekomen in bedreigingen voor de te behalen doelen. De gemeentelijke staf loopt zich het vuur uit de sloffen en geeft met élan en enthousiasme invulling aan deze expertise. Met de externe adviseur hebben ze een kundig specialist in huis gehaald. Hij ziet de gemeentelijke risicostaf groeien in zijn rol. Prachtig om te zien.

Maar één ding laat hem niet los. De raad is weliswaar tevreden over de ontwikkeling van het risicomanagement, maar vraagt zich ook af of het nog beter kan dan het al is. Eigenlijk wil de raad ook zelf aan de slag met zijn eigen risicobereidheid en vraagt om ondersteuning op dit gebied. Hoe kunnen we een betere dialoog voeren over de onzekerheden waar we mee moeten omgaan tegenwoordig.

Aan hem de taak om in de raadscommissie toe te lichten hoe de organisatie de raad gaat faciliteren.

Risicomangement is intussen een grootse expertise geworden, met kaders, strategieën, interventies en typologieën, elk met prachtige woorden geduid. Maar het voelt wel alsof ze inmiddels wandelen in een woud van typologieën en moeilijke woorden. Je hebt onderhand een 'gids' nodig om je de weg te wijzen en niet te verdwalen in risicoland.

'Waar vind ik de gids in deze organisatie?'

Zijn blik dwaalt naar de markt die afloopt. Heel langzaam rijpt de contour van een gedachte bij hem, waar hij een goed gevoel bij krijgt.

'Denk je aan je volgende afspraak?', het is zijn secretaresse, die haar hoofd om de hoek steekt. Hij is meteen 'terug' in de kamer, pakt zijn tas, bedankt zijn secretaresse voor haar alertheid en loopt naar buiten.

Hij draait zich bij het passeren nog een keer half om en zegt: 'ik heb een goede ochtend gehad...'

Reflectievragen:

Hoe voorkom jij dat risicomangement een exercitie is van 'vinkjes zetten'?

Hoe weet je dat de meerwaarde van risicomangement voldoende wordt ervaren?



3.3

De gids in risicoland een fictief verhaal



Het is maandagochtend na het wethoudersoverleg. De wethouder, Patrick, kijkt naar buiten naar de markt, waar de laatste inkopen worden gedaan. Bij de viskraam wachten verschillende mensen op hun bestelling. Voor zover hij het van deze afstand kan inschatten, zijn het mensen met verschillende achtergronden en het valt hem op dat de visboer voor iedereen een woord lijkt te hebben. De sfeer voor de viskraam oogt 'losjes' en informeel.

Het doet hem terugdenken aan de maandagochtend, enkele weken geleden, toen ze 's ochtends vergaderden over het gemeentelijk risicomanagement. Het was moeilijk om grip te krijgen op wat nu werkelijk het probleem was. Risicomanagement lijkt met al die typologieën en moeilijke woorden wel een 'woud', waarin je verdwaalt zonder gids.

'Die gids moet ik nog steeds in de organisatie hebben', denkt de wethouder bij zichzelf. 'En hij moet de taal van de organisatie spreken, net als de visboer de taal van zijn klanten spreekt'. Dat was hem helemaal helder. Want daarmee ontstaat er verbinding. 'Nu hem nog vinden'.

'Zeg Patrick, hoe krijgen we nu het totaalplaatje rond van alle risico's, zodat dat we dit beter kunnen gebruiken voor onze besluitvorming?' Het is raadslid Van Nugteren, die net op de gang liep, toen het wethoudersoverleg was afgelopen en spontaan aan het uiteinde van de tafel is aangeschoven om wat zaken af te stemmen. Dat deed hij wel vaker. Even spontaan binnen lopen.

'We moeten ook bestuurlijk hier een stap in gaan zetten', vervolgt Van Nugteren, 'met het goede gesprek over risicomanagement en ook onze risicobereidheid bedoel ik'. In de laatste raadscommissie was risicomanagement uitgebreid besproken en geconcludeerd dat de gemeente op de goede weg is, en dat er 'een volgende stap' gezet moet worden. De commissie wil er graag verder over praten.

Patrick knikt. 'We moeten met ons risicomanagement aansluiting zoeken bij gemeentelijke doelen en dat in begrijpelijke, eenduidige taal, zodat we met elkaar daar het goede gesprek over kunnen voeren'.

'Jullie externe adviseur had het laatst over een eigentijdse applicatie voor risicomanagement', zegt Van Nugteren, 'is dat iets wat we hier kunnen gebruiken? Ik heb begrepen dat die applicatie een risicoheatmap kan genereren. Is dat wat ons kan helpen het gesprek te voeden?'

De wethouder hoort het aan en denkt bij zichzelf: 'een systeem kan nooit de oplossing zijn; we moeten juist het echte gesprek voeren.' Hij wil reageren richting Van Nugteren, maar merkt een beweging naast hem.

Het is de strategisch business controller, die sinds kort onder andere risicomanagement in haar portefeuille heeft. Marloes. Een inspirerende nieuwe kracht met ook ervaring van buitenaf. Marloes mengt zich ongevroegd in het gesprek en zegt: 'Mag ik u beiden voorstellen een andere visie op risicomanagement toe te passen. In plaats van ons te focussen op wat er allemaal mis kan gaan, wil ik ervoor pleiten om vanuit de strategische doelen die we willen behalen, te kijken met welke onzekerheden, kansen en bedreigingen we te maken hebben. Het gaat er om dat we mooie dingen willen bereiken voor onze inwoners. En daar hoort bij dat we omgaan met onzekerheden die onze doelen beïnvloeden'

'Om dit scherp te krijgen, is het mijns inziens goed dat we dit aanvliegen met een klein team van collega's met verschillende achtergronden. Vanuit diversiteit krijgen we een zo integraal mogelijk beeld op alle onzekerheden. Van belang is vooral dat deze collega's boven de materie kunnen hangen en het geheel in een ander, breder perspectief zien. Vanuit een soort helicopterview zeg maar. Tegelijk moeten ze ook op tactisch en operationeel niveau kunnen afdalen voor de verbinding met de werkvloer'.

‘Daarnaast wil ik wel relativeren en helder stellen dat er niet een ‘unieke waarheid’ is en dat het vooral gaat om gevoel en subjectiviteit.’

‘In dat kader is het belangrijk om in gesprek met de raad duidelijk te krijgen hoe de raad risico’s weegt naar bijvoorbeeld financieel-economische, ecologische en maatschappelijke belangen. Het helpt ons als er inzicht is in de zogenaamde risicobereidheid van de raad. Vervolgens kan het management de kansen en bedreigingen voor het realiseren van gemeentelijke doelen wegen tegen die context. Het is uiteindelijk gewoon management he? Het gesprek hierover gaat ons volgens mij veel meer helpen dan dat we veel tijd spenderen aan allerlei financiële risico’s, die ook zeer subjectief worden ingeschat en vaak geen relatie kennen met onze doelen. Overigens hebben die momenteel ook weinig relatie met de politieke risicobereidheid. Dus wat dat betreft kan een goed gesprek ons allemaal echt verder helpen.’

Het valt stil in de wethouders kamer. De wethouder laat het advies van Marloes even bezinken en denkt bij zichzelf: ‘zou zij de gids zijn, die we nodig hebben?’ Hij voelt ruimte en helderheid ontstaan en dat geeft rust. Zijn blik kruist die van Van Nugteren en hij ziet dat deze er net zo over denkt. Risicobereidheid. Wat een mooi woord. En het gesprek. Laatst hoorde hij ook een collega zeggen dat we het ‘goede gesprek’ moeten voeren met elkaar. Bij dat ‘goede’ daar kreeg hij nu meer taal en ook een beeld bij.

Reflectievraag:

Wordt risicomanagement overal even serieus genomen in jouw organisatie? En waar zit dat in?



4

Fabels

4.1

Leiden of lijden? Fabels over leiderschap



4.1

Fabel over leiden en lijden

Ergens op de Veluwe liep een roedel herten te grazen in de ondergaande zon. Het was een middelgrote roedel met tien hinden en een aantal jongen. Een groot hert dat reeds veel winters had gezien, waakte over de roedel. Zijn oog viel op een van de jonge mannetjes. Dit hert was eigenlijk al bijna groot. Hij liep fier rond in de roedel en enkele hinden hadden zijn volglanzende vacht al opgemerkt.

Het grote hert riep het jonge mannetje. 'Jongeman, kom eens hier, we moeten even praten. Je bent groot geworden en dan is het goed dat we wat meer met elkaar optrekken. Dan leren we elkaar wat beter kennen!' 'Fijn, dank u wel', riep het jonge hert, 'en ik wil nog veel leren en als ik u kan helpen, doe ik dat graag!' 'Heel goed jongen, zo mag ik het horen', reageerde het oude hert. 'Het bos brengt ons veel, maar kent ook vele gevaren'. 'En ik word een dagje ouder, een beetje hulp kan ik wel gebruiken. Er zijn nu ook weer wolven in het bos en voor de mensen moeten we ook oppassen. Vooral als ze een groene jas aanhebben en een metalen stok bij zich dragen. Er zijn dus voor onze roedel veel gevaren en risico's.

'Een roedel', zo vervolgde het oude hert, 'heeft een leider nodig om lijden te voorkomen, begrijp je?' 'Ik wil alles doen om de roedel en u te helpen', riep het jonge hert.

'Heel goed jongen', zei het oude hert, 'jij bent jong en snel. En de hinden kijken al naar je'. Het jonge hert gloeide van trots en ging rechterop staan. Hij voelde zijn bloed sneller stromen. 'Als jij nou voorop gaat en de omgeving verkent op risico's', vervolgde het oude hert, 'Dan leiden we samen de hinden langs veilige paden. En wie weet, kun jij later het stokje van mij overnemen'.

'U kunt op mij rekenen', zei het jonge hert beslist. 'Ik zal jullie om de risico's heen leiden'. En hij draaide zich om en rende het bos

in om de risico's te inventariseren. Het oude hert knikte tevreden en riep hem na: 'je wordt absoluut een echte risicoleider!' 'Of was het risicolijder' dacht het oude hert bij zichzelf. Hij zat nog wat te mijmeren. 'je kunt wel lijden onder een risico, en daar leiding aan geven. Maar ben je dan de eigenaar van dat risico of de leider. Al die nieuwe taal maakt het er niet eenvoudiger op. Daar moet ik toch nog even op doorkauwen.

4.2 Nieuw leiderschap op de Veluwe

'De tijden zijn veranderd', zegt het edelhert tegen twee hinden die naast hem op de heuvel staan. Ze kijken uit over de heide, die met hier en daar een boom, zich glooiend uitstrekt tot aan de verre bosrand. Het is in de namiddag en de zon daalt al naar de horizon. Op een plek aan de horizon blijft het echter wat lichter. Daar wonen veel mensen en daar gaat de zon nooit helemaal onder zo lijkt het.

Al twee winters waakt het hert nu over de roedel. Het oude hert had veel met hem opgetrokken en hem veel geleerd. Maar het oude hert is er niet meer. Op een mooie dag in het najaar was er plotseling een bliksem uit de bosrand opgevlamd, gevolgd door een knal. Het oude hert verstijfde toen een moment, zakte door de knieën en was blijven liggen op de heide. Het laatste wat het jonge hert zich herinnerde, was dat twee mannen met metalen stokken zich daarna losmaakten uit de bosrand en de hei opliepen.

Het hert laat de herinnering aan die fatale avond los en draait zich om naar de hinden, die staan te wachten wat hij gaat zeggen. Hij is als hert inmiddels bijna volgroeid, maar iets van het 'jonge' heeft hij nog kunnen behouden. Tenminste dat zeggen de oudste hinden tegen hem. 'Wij staan voor complexe uitdagingen', vertelt hij de hinden en de jonge dieren, die allemaal dicht bij elkaar zijn komen staan om niets te hoeven te missen van wat hij gaat zeggen. 'En er is veel veranderd sinds

er een aantal zomers zijn verstreken. Het is langer droog en soms is het juist natter dan vroeger. En als het regent, zijn het vaak harde regenbuien met soms zelfs witte stenen die uit de lucht komen vallen. Verder zijn er steeds meer wolven, die ons kwaad willen doen. En dan zijn er mensen met metalen stokken; die hebben het ook nog altijd op ons voorzien. Het lijkt alsof zij samenwerken met de wolven, want die laten ze met rust. Het voelt zo oneerlijk.'

'Wat moeten we doen?', vraagt een hinde vanuit de roedel. 'Laten we oefenen in hard wegrennen', roept een jong hertje. 'Of plekken zoeken, waar we ons goed kunnen verstoppen', stelt een ander jong hertje voor.

'Nee', zegt het hert, 'dat moeten we niet doen'. 'We moeten ons niet door angst laten leiden, maar kijken welke kansen en mogelijkheden er zijn om te leven en overleven. We moeten met elkaar de veiligheid van de roedel bewaken en er voor elkaar zijn.'

'Jullie jonge hinden hier vooraan, zijn alert en zien bewegingen al van ver aankomen. De hinden die al meerdere winters hebben meegemaakt, herkennen de voortekenen van ander weer. En jullie, jongemannen, zijn jong en snel; jullie kunnen de omgeving verkennen en weten de goede schuilplekken en vluchtheuvels te vinden. Het is belangrijk dat we weten waar die zijn, want soms hebben we ze echt nodig!'

'We moeten vooral goed samenwerken en alle talenten inzetten van iedereen. Daarmee wordt de hele roedel wendbaar en weerbaar. Want samen hebben we veel oren, ogen, gevoel en heel veel kennis. We moeten dit natuurlijk ook met elkaar delen in onze gesprekken. Zo kunnen we onze eigen wegen maken in het mooie, maar soms ook gevaarlijke bos!' We moeten elkaar dus informeren, ook als er nieuwe dieren komen. We moeten er nog maar niet aan denken dat er bijvoorbeeld weer beren komen. Die kennen we nu gelukkig alleen nog uit verhalen van vroeger – uit de fabels. Maar stel je eens voor dat die er ook weer komen, net als de wolven...

5

Concreet: hoe nu verder in Apeldoorn?

Binnen de gemeente Apeldoorn ontwikkelen we risicomanagement steeds verder. En hoewel de verhalen en fabels verzonnen zijn, geven ze in de kern iets weer van de route die we in gemeente Apeldoorn afgelegd hebben in de afgelopen jaren. En het geeft ook een beeld van de vragen waar we voor staan. We zitten in een lerend proces wat risicomanagement betreft. Of misschien moeten we het anders verwoorden: we leren steeds beter omgaan met onzekerheden die onze doelen kunnen beïnvloeden. We richten ons daarbij niet enkel op de harde kant, en ontwikkelen vooral de gesprekscyclus, gespreksvaardigheden en het integraal beschouwen en bespreken van het geheel. Onze cultuur is daarbij een belangrijke en verbindende kracht. Mede in dat licht is er bij ons ook aandacht voor een groei in de zogenaamde soft controls, zodat we complexiteit en botsende belangen bespreken en elkaar aanspreken op houding en gedrag.

Voor de komende periode staan bij ons de volgende ontwikkelingen op de planning voor het bestuurlijke en management-niveau. Voortschrijdende inzichten helpen in deze ontwikkeling.

5.1 Bestuurlijk niveau

We maken stappen om meer duidelijkheid te scheppen in doelen, ambities, prioriteiten. En we gaan tenminste één keer per jaar een bestuurlijke dialoog voeren. Dit integreren we in de bestaande planning-en-controlcyclus. Deze bestuurlijke dialoog is bedoeld om de risicobereidheid van de raad vorm en inhoud te geven. We gaan hierin eerst oefenen met het bestuur en werken aan een opzet en inrichting hiervan.

Het gaat ons vooral om de inhoudelijke dialoog met het bestuur, de raad en het college. Voortschrijdend inzicht leert dat het niet zozeer gaat om het berekenen van een weerstands-ratio. Die kent een hoge mate van subjectiviteit en ondersteunt niet in alle gevallen het gesprek. Het gaat bij ons veel meer om bewustwording van de onzekerheden die onze doelen beïnvloe-

den. We willen beter leren omgaan met steeds veranderende omstandigheden en daarmee de besluitvorming versterken. Wij ervaren dat de huidige risico's die er zijn onder andere te maken hebben met een stapeling van complexe opgaven, ambities, krapte op de arbeidsmarkt, een toenemende werkdruk. En het gaat om cultuuraspecten als helderheid, bespreekbaarheid en elkaar aanspreken. Zaken die niet te vangen zijn in een getal en in een gesprek juist wel aan bod komen.

Voor de sturing op onze financiële positie zien wij een toegevoegde waarde in de harde getallen die we als gemeenten gebruiken. Daarin heeft ons bestuur actuele kaders vastgesteld met duidelijke richtlijnen voor de organisatie. Ook op dit gebied constateren we dat voortschrijdende, landelijke, inzichten helpen bij het ontwikkelen van een visie. Zonder daar overigens landelijk harde normeringen aan te verbinden. Dat is wat ons betreft aan het gemeentebestuur en verschilt per situatie. Onze raad heeft er nadrukkelijk voor gekozen wel een grens hierin vast te stellen, en tegelijk een opgave voor het college als die grens overschreden wordt. In vaktaal zou je zeggen: het gaat om grenzen van bereidheid en tolerantie, dan begrijpt u als professional ook wat het bestuur bedoelt.

Reflectievraag:

Wat verwacht je bestuur (raad en college) van risicomanagement?



5.2 Managementniveau (1^e lijn en 2^e lijn)

In onze planning-en-controlcyclus werken we met een gespreks- cyclus. Elk kwartaal voeren we gesprekken over de realisatie van doelen, prestaties, voortgang van projecten en de beheersing van processen. Vorm en inhoud verschillen nog wel eens per thema, afdeling en dergelijke. Dit zijn wij steeds beter aan het structureren en hierin leren wij continu.

De gesprekken ontwikkelen zich zo dat we beter en integraal, verbanden leggen met doelen en prestaties die we willen realiseren voor inwoners en betrokken organisaties. Ook tweede-lijnadviseurs betrekken we daarbij vanuit het idee van een brede bedrijfsvoering. Een sterke concernbrede sturing hebben wij daarmee voor ogen.

Onzekerheden, kansen en risico's willen wij in deze gesprekken een plek geven. Bespreekbaar maken van deze zaken vinden wij belangrijk en ook dat er oog is voor de risicobereidheid van de gemeenteraad. Daarmee denken wij de politieke sensitiviteit te versterken, besluitvorming vooraf te versterken en verantwoording achteraf beter te kunnen onderbouwen.

Voor het faciliteren van deze gesprekken, over onzekerheden, zijn een aantal punten van belang en ook daarin leren we:

- **Tijd:** is er voldoende tijd? En als dat niet zo is hoe ga jij daar mee om? Geef je dat een plek in je advies?
- **Veiligheid:** hoe creëer jij voldoende ruimte en veiligheid om onzekerheden te bespreken, en elkaar aan te spreken?

Reflectievragen:

**Wat zijn de grootste onzekerheden die de hoofddoelen van je organisatie beïnvloeden?
Op welke tafels worden die besproken?**



**Vanuit gemeente Apeldoorn: hoe geef jij inhoud aan risicomanagement? Hoe voer je het 'goede gesprek'? En hoe ga je om met de risico's die voortkomen uit het werken onder (tijds)druk?
Daarvoor mag je uiteraard bellen met gemeente Apeldoorn.
Samen komen we verder.**

6

Bijlage: het risico-vocabulaire

6.1 Inleiding

Dit vocabulaire is een momentopname en niet limitatief, maar dient als leidraad voor een eenduidige, gestandaardiseerde interpretatie van bepaalde begrippen. Deze lijst is geïnspireerd door Risicomanagement: wat zou Arie doen, ISO Guide 73:2009, ChatGPT, financiële verordeningen en de paragrafen over weerstandsvermogen en risicobeheersing in gemeenten.

We willen betekenis geven aan begrippen. Het vocabulaire biedt inspiratie om bewust te kiezen welke woorden je wel en welke je niet wilt gebruiken in jouw organisatie. De taal van het risicomanagement ontwikkelt zich en breidt zich steeds verder uit. Bewust kiezen wij voor een zeer beperkte set van woorden in ons eigen beleid en proberen daarbij zoveel mogelijk vaktaal te vermijden. Woorden die beginnen met 'risico' verleiden je tot een beperkte blik en helpen niet altijd in het realiseren van doelen.

6.2 Het ABC van risicomanagement

Aannames Veronderstellingen over toekomstige omstandigheden die worden gebruikt bij risicobeoordelingen.

Adaptief Een flexibele aanpak die zich aanpast aan veranderende omstandigheden en nieuwe informatie.

Afdekken (hedging) Het beschermen van financiële risico's door financiële instrumenten te gebruiken, zoals opties en futures.

Afvlakken Het verkleinen van de pieken en dalen van risico's om de impact te verkleinen.

Afwijking Een onverwachte verandering in een trend die (directe) aandacht vereist.

Audit Een gecontroleerde beoordeling van (risico)beheerpraktijken om te controleren of ze effectief zijn.

Bedrijfsethiek Het vaststellen van ethische normen en waarden binnen een organisatie om risico's van onethisch gedrag te verminderen.

- Beheersbaar risico** Risico's waarvoor effectieve beheersmaatregelen bestaan om impact en waarschijnlijkheid te verminderen.
- Beheersmaatregel** Een activiteit die zich richt op het elimineren, vermijden of verkleinen van de oorzaak of het gevolg van een ongewenste gebeurtenis. Maatregel waarmee een risico wordt gewijzigd.
- Beheerstrategie** Een plan voor hoe een organisatie met specifieke risico's zal omgaan, inclusief preventie en reactie.
- Belanghebbende** (ook wel stakeholder): alle betrokkenen bij de maatschappelijke waarden die wij willen creëren en behouden (medewerkers, inwoners, bedrijven, provincie, waterschap, rijk, internationaal – hier en elders).
- Beschermende maatregelen** Acties ondernemen om de waarde van een product, dienst, voorziening of organisatie te behouden en te beschermen.
- Beslissingsboom** Een grafische weergave van mogelijke keuzes van beslissingen op basis van risico's.
- Besluitvormingsrisico** Het risico dat de volgende problemen worden gecreëerd als gevolg van onvolledige of onbetrouwbare informatie waarop besluiten gebaseerd worden.
- Bestuurrisico** Risico's die verband houden met beslissingen en gedragingen van het leiderschap van een organisatie.
- Catastrofaal risico** Een risico dat kan leiden tot grote verliezen, ontwrichting en schade.
- Combinatierisico** Het effect van verschillende risico's die tegelijkertijd optreden en elkaar veroorzaken of beïnvloeden.
- Compliance** Het naleven van wettelijke voorschriften om risico's, van mogelijke gevolgen bij het niet naleven, te verminderen.
- Context** Het geheel aan interne en externe parameters waarmee rekening moet worden gehouden bij het managen van doelrealisatie.
- Contractrisico** Risico's die voortkomen uit contractuele verplichtingen en geschillen.
- Correctieve maatregel** Een maatregel die als doel heeft om na het optreden van een ongewenste gebeurtenis alsnog de beoogde doelstellingen te realiseren.

- COSO** is een managementmodel dat is ontwikkeld door The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)
- Disruptief risico** Risico's die ernstige verstoringen in bedrijfsactiviteiten of markten kunnen veroorzaken.
- Diversificatie** Het spreiden van activiteiten om risico's te verminderen door niet op één bron te vertrouwen.
- Doelmatigheid** Het realiseren van bepaalde prestaties en doelen met een zo beperkt mogelijk aantal middelen.
- Doeltreffendheid** De mate waarin de beoogde maatschappelijke effecten van het beleid ook daadwerkelijk worden behaald.
- Economisch risico** Risico's die verband houden met economische schommelingen en stijgende werkloosheid.
- Effect** Uitwerking, invloed, het gevolg van een handeling of gebeurtenis.
- Endogeen risico** Een risico waarvan de beïnvloedbaarheid en verantwoordelijkheid binnen de eigen organisatie ligt (gezien vanaf degene die er over rapporteert).
- Exogeen risico** Een risico waarvan de beïnvloedbaarheid en verantwoordelijkheid buiten de eigen organisatie ligt (gezien vanuit het gezichtspunt van degene die erover rapporteert).
- Externe context** Externe omgeving waarin de organisatie streeft naar het behalen van haar doelstellingen.
- Externe controle** Onafhankelijke beoordeling van het risicomanagement en de interne controlesystemen van een organisatie.
- Externe risico's** Risico's die buiten de controle van een organisatie liggen, zoals economische, ecologische, politieke en sociale factoren.
- Facilitator** Een persoon die risicobijeenkomsten begeleidt.
- Financiële fraude** Het grondig manipuleren van financiële gegevens om misleiding te veroorzaken.
- Fiscaal risico** Risico's van dubbele belastingaangiften, interpretaties van belastingwetten en geschillen met belastingdiensten.
- Frauderisico** Het risico van onethisch gedrag, fraude of misleiding binnen een organisatie.

Gateway review Toets, uitgevoerd door deskundigen van buiten de organisatie of het project, waarbij wordt nagegaan of de noodzakelijke randvoorwaarden zijn vervuld, of het project goed op koers ligt en wat de kansen en risico's zijn. De gateway review is qua aanpak breder dan een risico-analyse. De methode combineert een organisatorische met een technische en psychologische invalshoek en levert een gedegen beeld van de stand van zaken in een project.

Gebeurtenis Een voorval dat invloed heeft of kan hebben op het behalen van de beoogde doelstellingen van een organisatie.

Gevaar Een mogelijke gebeurtenis of situatie die risico's kan veroorzaken.

Gevolg Het effect dat voortvloeit uit het optreden van een gebeurtenis.

Gevolgklasse Ordegrootte gevolg. Waar geen exacte kwantitatieve gegevens voor handen zijn, wordt vaak gebruik gemaakt van een aantal gevolgklassen om een ordegrootte mee te geven.

Handelsrisico Het risico van financiële verliezen als gevolg van schommelingen in marktprijzen.

Herstelstrategie Een plan voor het herstellen van activiteiten na een risicogebeurtenis.

Impact Zie *Effect*

Impact analyse een analyse waarin wordt aangegeven welke onzekerheden gevolgen kunnen hebben op het al dan niet realiseren van doelen.

Incident Zie *Gebeurtenis*.

Informatierisico Het risico van dubbele of ontoereikende informatie, wat kan leiden tot problemen en risicovolle besluitvorming.

Inherent risico Het initiële risico voordat beheersmaatregelen worden toegepast.

Initieel risico De inschatting van het risico zonder de effecten van beheersmaatregelen.

Internal audit Personen die onafhankelijk van het management opereren om zekerheid te verschaffen over en inzicht te geven in de toereikendheid en effectiviteit van governance en risicomanagement (inclusief interne beheersing).

- Innovatierisico** Het risico dat nieuwe producten of processen niet het verwachte resultaat geven.
- Interne context** Interne omgeving waarin de organisatie streeft naar het behalen van haar doelstellingen.
- Interne controle** Processen binnen een organisatie die zijn ontworpen om risico's te identificeren en te beveiligen.
- Interne beheersing:** Processen die erop gericht zijn redelijke zekerheid te verschaffen over het realiseren van doelstellingen.
- Invalshoeken** Perspectieven om op verschillende manieren naar een programma, project, ontwikkeling, gebeurtenis of organisatie te kijken als hulpmiddel bij de identificatie van risico's.
- ISO 31000** Internationale standaard voor risicomanagement, richtlijnen en principes voor effectief risicobeheer.
- Kans:** positieve impact (kans x effect) van een onzekerheid (gebeurtenis) op het behalen van doelstellingen.
- Kansklasse** Ordegrootte kans. Waar geen exacte kwantitatieve gegevens voorhanden zijn, wordt vaak gebruik gemaakt van een aantal kansklassen om een ordegrootte mee te geven.
- Kennisrisico** Het risico van verlies van kritische kennis binnen een organisatie door vertrek van personeel of andere factoren.
- Ketenbeheer** Het beheren van relaties met leveranciers en partners om risico's in de toeleveringsketen te verkleinen.
- Ketenrisico** Risico's die ontstaan uit de afhankelijkheid van meerdere partijen in een toeleveringsketen.
- Klimaatrisico** Risico's die voortkomen uit klimaatverandering, zoals extreme weersomstandigheden en zeespiegelstijging.
- Krachtenveldanalyse** Analyse die tot doel heeft inzicht te verwerven in de betrokken partijen, hun positie en belangen ten aanzien van het programma, project of activiteit.
- Kredietrisico** Het risico dat een debiteur zijn financiële verplichtingen niet nakomt.
- Kritisch project:** een project met impact, mogelijk op verschillende gebieden (maatschappelijk, politiek, financieel, veiligheid, technologie e.d.).

Kwalitatieve analyse Het gebruik van subjectieve beoordelingen en expertoordelen om risico's te identificeren.

Kwalitatieve risicoanalyse Een risicoanalyse waarbij de risico's op basis van een kwalitatieve beoordeling in volgorde van belangrijkheid worden gezet.

Kwaliteitsrisico Het risico dat producten of diensten niet aan de verwachtingen voldoen en negatieve (financiële en/of maatschappelijke) gevolgen hebben.

Kwantificeringstabel Tabel die wordt gebruikt om de gevolgen van risico's te kwantificeren als er onvoldoende gegevens beschikbaar zijn om kans van optreden en/of de gevolgen van de risico's exact in kaart te brengen. In een kwantificeringstabel worden de kans van optreden van risico's en de gevolgen in bijvoorbeeld tijd en geld binnen bepaalde bandbreedtes aangegeven.

Kwantitatieve analyse Het gebruik van numerieke gegevens en modellen om risico's te berekenen.

Kwartaalgesprek: periodiek gesprek over doelrealisatie, kansen en risico's en de inschatting dat we doelen realiseren binnen de gestelde kaders.

Kwetsbaarheidsanalyse Het herkennen van zwaktes in systemen en processen die kunnen worden misbruikt.

Management: het gehele proces van plannen, organiseren, coördineren, leiden en controleren van middelen en activiteiten binnen een organisatie om doelen te bereiken en resultaten te behalen. Het omvat het nemen van beslissingen, het toewijzen van middelen, het motiveren van medewerkers en het zorgen voor een effectieve werking van de organisatie.

Milieurisico Risico's die voortkomen uit de impact van menselijke activiteiten op het milieu.

Mitigerende maatregel Maatregelen die de negatieve effecten van een programma, project of activiteit voorkomen of verminderen.

Monitoring Voortdurend controleren van, toezicht houden op, kritisch waarnemen of vaststellen van een toestand om eventuele wijzigingen ten opzichte van het vereiste of verwachte prestatieniveau te identificeren.

- Nalevingsrisico** Het risico van het niet voldoen aan wet- en regelgeving en/of ethische normen en waarden met soms onverklaarbare gevolgen.
- Ongewenste gebeurtenis** Een voorval dat negatieve invloed heeft of kan hebben op het behalen van de beoogde doelstellingen.
- Ongewenste topgebeurtenis** Een voorval dat in de risico-analyse wordt gehanteerd als de meest ongewenste gebeurtenis.
- Onvoorzienne risico's** Risico's die niet eerder zijn geïdentificeerd of bevestigd.
- Onzekerheid:** Een situatie waarin we toekomstige ontwikkelingen niet precies kunnen voorspellen vanwege het ontbreken van voldoende informatie en kennis.
- Oorzaak** Een gebeurtenis of situatie die kan leiden tot het optreden van een ongewenste gebeurtenis.
- Operationele veerkracht** Het vermogen van een organisatie om operationele activiteiten te behouden tijdens onvoorzienne gebeurtenissen.
- Opkomend risico** Een risico dat zich begint te ontwikkelen en mogelijk een zekere impact kan hebben op de doelen van de organisatie.
- Preventieve maatregel** Een maatregel die als doel heeft om het risico vooraf te elimineren, vermijden of verkleinen. Daardoor wordt de kans vergroot dat doelen gerealiseerd worden.
- Proactief risicobeheer** Het nemen van preventieve maatregelen om risico's te verminderen voordat ze zich voordoen.
- Procesrisico** Risico's die verband houden met de efficiëntie, effectiviteit en betrouwbaarheid van bedrijfsprocessen.
- Projectbeheersing** Het monitoren en aanpassen van project-activiteiten om de kans van slagen te vergroten en de impact van risico's te verkleinen.
- Projectrisico** Risico's die specifiek verband houden met de uitvoering van een project.
- Projectrisicoanalyse** Het identificeren en onderschatten van risico's specifiek voor projectuitvoering.

- Raamwerk** Geheel van componenten die de basis bieden voor ontwerp, implementatie, monitoring, beoordeling en continue verbetering van het risicomanagement in alle lagen van de organisatie. Een risicoraamwerk is bedoeld om het risicomanagementproces binnen de organisatie te verankeren.
- Reactietijd** De tijd die nodig is om te reageren op een (risico) gebeurtenis wanneer het zich voordoet.
- Regelgevingsrisico** Het risico van negatieve gevolgen als gevolg van wet- en regelgeving.
- Renterisico** Het risico van financiële verliezen als gevolg van stijgende rentekosten.
- Reputatierisicobeheer** Het ontwikkelen van strategieën om de reputatie of imago van een organisatie te beschermen tegen negatieve gebeurtenissen.
- Reserveren** Een gereserveerd bedrag om onverwachte kosten als gevolg van risico's op te vangen.
- Resilience** Veerkracht, wendbaarheid en robuustheid. Deze drie zaken komen er op neer om zowel nu als in de nabije toekomst tegen een stootje te kunnen én om adaptief om te gaan met ontwikkelingen en transities.
- Restrisico** De inschatting van het risico dat overblijft na risico-beheersing en getroffen maatregelen.
- Risico:** negatieve impact (kans x effect) van een onzekerheid (gebeurtenis) op het behalen van doelstellingen.
- Risico acceptatie** Het besluit om risico's zelf te dragen of bewust te nemen.
- Risico zelfevaluatie** Een proces waarbij het 1^e lijnmanagement in een organisatie haar eigen risicomanagementproces beheerst.
- Risico-acceptatiecriteria** Vastgestelde grenzen voor welke risico's als acceptabel kunnen worden beschouwd.
- Risicoallocatie** De verdeling over betrokken partijen van de verantwoordelijkheid van het beheer van het risico en voor het dragen van de gevolgen indien een risico optreedt.
- Risicoanalyse:** de methode die we hanteren om kansen en risico's te identificeren, waarderen, prioriteren en beheersen.

Risicobehandeling Proces waarmee een risico wordt aangepast door het risico te vermijden, over te dragen, te accepteren of te beheersen.

Risicobeheer Het geheel aan activiteiten en maatregelen gericht op het expliciet en systematisch in kaart brengen van, omgaan met en beheersen van onzekerheden (kansen en risico's) binnen de organisatie.

Risicobeheerbeleid Richtlijnen en procedures die de algemene aanpak van een organisatie ten aanzien van risicobeheer bepalen.

Risicobeheerder Een functionaris van de organisatie met specialistische kennis die verantwoordelijk is voor het beheer en de opvolging van een specifiek risico. Binnen projecten rapporteert deze aan de risico eigenaar. Zie ook *Risicoleiderschap*.

Risicobeheerkosten De financiële uitgaven voor het identificeren, analyseren en beheren van risico's.

Risicobeheerproces Systematisch toepassing van beleidslijnen, procedures en werkwijzen op de activiteiten met betrekking tot communicatie, overleg, vaststelling van de context, en het identificeren, beoordelen, behandelen, monitoren en evalueren van risico's.

Risicobeheersysteem Een geïntegreerde set van processen en procedures om risico's te herkennen, onder controle te krijgen en te beheren. (Zie ook *Risicobeheerbeleid*.)

Risicobeoordeling Proces waarin de resultaten van een risico-analyse worden vergeleken met risicocriteria om vast te stellen of het risico en/of de omvang ervan aanvaardbaar en tolereerbaar is. Het rangschikken van risico's door in absolute of relatieve zin de omvang te bepalen door de kans van optreden te vermenigvuldigen met het gevolg.

Risicobeoordelingsmatrix Zie *Risicokaart*.

Risicoberekening Het gebruik van wiskundige modellen en statistieken om risico's te kwantificeren.

Risicobereidheid (Risk Appetite): de mate van risico die we accepteren in het streven naar het creëren en behouden van maatschappelijke waarde.

- Risicobeschrijving** Een beschrijving van een risico waarbij de bijzondere gebeurtenis of normale onzekerheid, de oorzaak ervan en het gevolg ervan zijn opgenomen.
- Risicobewustzijn** De mate waarin medewerkers en belanghebbenden zich bewust zijn van de risico's die doelen van de organisatie kunnen beïnvloeden.
- Risicobron** Element dat afzonderlijk of in combinatie met andere elementen de mogelijkheid in zich heeft tot een risico te leiden.
- Risicobudget** Het toegekende bedrag voor het opvangen van risico's binnen een project of activiteit. Dit wordt ook wel als 'onvoorzien' opgenomen.
- Risicocategorieën** Zie *Invalshoeken*.
- Risicoclassificatie** Het ordenen van risico's op basis van gemeenschappelijke kenmerken voor beheer doeleinden.
- Risicocomité** Een groep binnen een organisatie die verantwoordelijk is voor het toezicht op de naleving van risicomangement en de risicobeheeractiviteiten.
- Risicocommunicatie** Het informeren van belanghebbenden over de status van risico's en de genomen maatregelen.
- Risicocommunicatieplan** Een strategie om effectieve communicatie over risico's met belanghebbenden vorm te geven.
- Risicocommunicatiestrategie** Een plan voor het delen van risicoinformatie met belanghebbenden om de transparantie te vergroten.
- Risicocompensatie** Het idee dat personen hun gedrag aanpassen wanneer ze zich veiliger voelen, wat nieuwe risico's kan creëren.
- Risicocoördinator** Een functionaris die verantwoordelijk is voor de risicobeheeractiviteiten. Zie ook *Risicomanager*.
- Risicocriteria** Referentiekader op basis van de doelstellingen van de organisatie waarmee wordt bepaald welke type risico's in welke orde van grootte acceptabel zijn en/of gelopen mogen en/of kunnen worden.
- Risicodatabase** Een hulpmiddel ten behoeve van het risicobeheer waarin een overzicht wordt bijgehouden van ten minste de risico's, de status van de risico's en de beheersmaatregelen. Ook wel risicoregister genoemd.

Risicodialoog Een proces dat bestaat uit meerdere gesprekken met allerlei betrokken partijen met als doel te komen tot een groter bewustzijn en het bespreken welke maatregelen kunnen helpen om risico's te verkleinen en doelen te realiseren.

Risico-eigenaar De persoon die eindverantwoordelijk en bevoegd is om het risico te managen. Binnen projecten rapporteert deze aan de opdrachtgever. Zie ook *Risico leiderschap*.

Risicogebaseerde benadering Het nemen van beslissingen en ontwikkelen op basis van risicobeoordelingen. Ook wel risicogestuurd werken genoemd.

Risicogedrag Gedrag dat invloed heeft op het optreden van de impact van risico's.

Risicogevoeligheid De mate waarin een organisatie wordt beïnvloed door risico's.

Risicogroep Een groep risico's die identieke kenmerken delen en mogelijk kunnen worden beheerd.

Risicogroepanalyse Het identificeren van groepen met toekomstige risicoprofielen om gerichte maatregelen voor te nemen.

Risicohouding Benadering van een organisatie bij de beoordeling en het uiteindelijk nastreven, behouden, nemen of vermijden van risico's.

Risico-identificatie Het proces van het vaststellen van mogelijke risico's die van invloed kunnen zijn op de doelen van een organisatie.

Risico-impactbeoordeling Het inschatten van de mogelijke gevolgen van een risico als het zich voordoet.

Risicogebieden: organisatieaspecten waarvan we denken dat we daar met onzekerheden te maken krijgen. Deze gebruiken we als een checklist zodat geen kansen en risico's vergeten worden.

Risicokaart Een matrix waarin de kansklassen zijn uitgezet tegenover de gevolgklassen en die in een oogopslag inzicht verschaft in het risicoprofiel van het project of de organisatie. Ook wel heatmap genoemd.

Risicokosten De kosten die samenhangen met de uitvoering van risicobeheermaatregelen.

- Risicokwalificatie** Het proces van beoordelen of een risico acceptabel is binnen de aanvaardbare toleranties.
- Risicoleiderschap** Het bewust zijn en tonen van eigenaarschap van een risico en daar verantwoord mee omgaan om een doel te realiseren. Zie ook *Risico eigenaar* en *Risico beheerder*.
- Risicomanagementbeleid** Een document dat de aanpak van een organisatie voor risicobeheer beschrijft. Het is een richtsnoer en instrument voor het gecontroleerd effectueren van de doelstellingen van de organisatie.
- Risicomanagementcultuur** De houding en gedrag binnen een organisatie met betrekking tot het omgaan met risico's. Ook wel risicocultuur of risicoattitude.
- Risicomanagementraamwerk** Zie *Raamwerk*.
- Risicomanagementsoftware** Digitale hulpmiddelen voor het registreren, analyseren en beheren van risico's.
- Risicomanagementstrategie** Een gedetailleerd plan voor het omgaan met onzekerheden, kansen en risico's.
- Risicomanager** Een persoon die, bijvoorbeeld in een projectteam, het risicobeheerproces faciliteert, bewaakt en continueert onder verantwoordelijkheid van de eindverantwoordelijke van het project.
- Risiconiveau** Omvang van een risico of combinatie van risico's, uitgedrukt als een combinatie van gevolgen en hun waarschijnlijkheid.
- Risico-overdracht** Het overdragen van risico's aan andere partijen, zoals via verzekeringen of contracten.
- Risicoparadox** Het fenomeen waarbij het nemen van maatregelen om risico's te verminderen kan leiden tot nieuwe risico's.
- Risicoperceptie** Hoe een belanghebbende (stakeholder) de ernst en waarschijnlijkheid van risico's beoordeelt.
- Risicoprioritering** Het bepalen van de volgorde waarin risico's moeten worden berekend op basis van hun impact en waarschijnlijkheid.
- Risicoprofiel** Een maat (kwalitatief of kwantitatief) voor het geheel aan risico's van het betreffende project, proces, programma of beleidstraject.
- Risicoraming** Het schatten van de mogelijke financiële impact van een risico.

Risicorapportage Het communiceren van risicoinformatie voor belanghebbenden, inclusief de huidige status en trends.

Risicoreductie Zie *Risicobehandeling*.

Risicoregister Zie *Risicodatabase*.

Risicoregulering Het opstellen van regels en voorschriften om risico's binnen specifieke werkzaamheden te verlagen.

Risicoreserve Een bedrag dat gereserveerd is op de balans voor het opvangen van financiële risico's (zie ook *Reserveren*)

Risicoreview Periodieke evaluatie van risico's en risicobeheerpraktijken om ervoor te zorgen dat ze actueel en effectief blijven.

Risicoscenario's Zie *Scenarioplanning*.

Risicotewijzing Het proces van toewijzen van verantwoordelijkheden voor het beheer van risico's aan relevante belanghebbenden.

Risicoverantwoordelijke Zie *Risico-eigenaar*.

Risicovermindering Zie *Risicobehandeling*.

Risicoverzekering Een financieel instrument dat organisaties beschermt tegen verlies door een specifiek risico.

Risicovolwassenheid (maturiteit) De graad van ontwikkeling en effectiviteit van het risicomangementproces in een organisatie.

Risk Pooling Het delen van risico's tussen verschillende organisatie's om de financiële impact te verminderen.

RISMAN-methode Methode voor het systematisch uitvoeren van een risicoanalyse voor o.a. tijd, geld en kwaliteit van projecten, processen, programma's of beleidstrajecten.

Scenarioplanning Het ontwikkelen van alternatieve toekomstscenario's om mogelijke risico-uitkomsten te verkennen.

Slagingskans: de inschatting die we maken dat ambities en doelen ook echt worden gerealiseerd. Daarbij wordt rekening gehouden met aanwezige kansen en risico's. De kans van slagen wordt met name vastgesteld in het kwartaalgesprek die daarvoor plaatsvindt.

Sociaal risico Risico's die verband houden met maatschappelijke- en gemeenschapsaangelegenheden.

Stakeholder Zie *Belanghebbende*.

Strategische planning Het ontwikkelen van een routekaart voor de toekomst om de impact van risico's op langetermijndoelen te verkleinen.

Strategische risicobeoordeling Het analyseren van risico's die verband houden met de strategische doelen en richting van een organisatie.

Stresstesten Het simuleren van extreme situaties om de reactie van een systeem en organisatie op stress en onder druk te testen.

Technologisch risico Het risico van technologische storingen, cyberaanvallen en veroudering van systemen.

Top-risico's: de belangrijkste risico's, bepaald door prioritering, die negatieve gevolgen hebben voor het realiseren van onze doelen. Dit zijn zowel financiële als niet-financiële risico's.

Veranderingsrisico Risico's die voortkomen uit veranderingen in processen, technologie, beleid of betrokken procesmedewerkers.

Verzekeraarheidsanalyse Het beoordelen van specifieke risico's die door verzekeringspolissen kunnen worden gedekt.

Verzekerbare risico's Risico's die door verzekeringen kunnen worden gedekt om financiële verliezen te minimaliseren. Het is een maatregel om risico's te verminderen.

Verzekerde waarde De verzekerde waarde betreft de kosten van de opstal om deze te herbouwen en houdt geen rekening met de grondwaarde.

Voorzorgsmaatregel Zie *Preventieve maatregel*.

Waarderisico Het risico van kapitaalverlies als gevolg van veranderingen in de marktwaarde van activa.

Waarschijnlijkheid Zie *Kans*.

Wendbaarheid Het adaptief vermogen van een organisatie om met onzekerheden om gaan en snel te kunnen anticiperen.

Weerbaarheid De robuustheid van een organisatie om met onzekerheden om te kunnen gaan en deze op te kunnen vangen.

Weerstandsvermogen De financiële buffer voor als niet afgedekte (financiële) risico's zich voordoen. Het bestaat uit onder andere de algemene reserves voor incidentele tegenvallers en ook de onbenutte belastingcapaciteit en eventuele bezuinigingsmogelijkheden voor structurele tegenvallers.

Wicked problem Een probleem dat moeilijk of onmogelijk op te lossen is vanwege onvolledige, tegenstrijdige en veranderende vereisten die vaak moeilijk te herkennen zijn. Het verwijst naar een idee of probleem dat niet kan worden opgelost, waarbij er geen enkele oplossing voor het probleem is. Er moeten nog denklijnen ontwikkeld worden waarbij woorden als 'beter' of 'slechter' gebruikt worden.

Zwarte zwaan-gebeurtenis Een zeer bijzondere en onverwachte gebeurtenis met een enorme impact.