
Risicoanalyse Inspectie Verkeer en Waterstaat

Versiebeheer

Versie/Datum	Status	Auteur
Versie 0.1/ 23 juni 2005	Concept t..b.v. Bedrijfsvoeringbe- raad Inspectie VenW	Leon Klinkers
Versie 0.2/ 9 augustus	Aangepast concept n.a.v. bespre- king in het Bedrijfsvoeringberaad	Leon Klinkers
Versie 1.0/ 18 augustus	Definitief concept t.b.v. Inspectiebe- raad	Leon Klinkers
Versie 1.1/ 27 september	Definitieve versie na afstemming met beleidsdirectoraten VenW, de centrale diensten.	Leon Klinkers

Inhoudsopgave

1	Managementsamenvatting	4
2	Inleiding	9
2.1	Aanleiding en doelstelling	9
2.2	Gevolgde werkwijze	11
2.3	Opbouw rapportage	14
3	Risico-identificatie	15
3.1	Afbakening van de risico's	15
3.2	Beleidsdoelstellingen Verkeer en Waterstaat	15
3.3	Doelstellingen Inspectie Verkeer en Waterstaat	16
3.4	Resultaten identificeren van risico's	20
4	Bepalen risicodragers	22
4.1	Risicocategorieën	22
4.2	Risico-eigenaren	22
4.3	Categorieën toedelen aan risicodragers en risicodragers	23
5	Benoemen van risicobeheersmaatregelen	27
5.1	Kwantificering van de risico's	27
5.2	Wanneer beheersmaatregelen treffen?	28
5.3	Beoordeling van de risico's	29
5.4	Beschrijving van de risico's	30
6	Benoemen van de risicobeheersmaatregelen	37
6.1	Beheersmaatregelen	37
7	Risicobeheersing binnen Inspectie Verkeer en Waterstaat	46
7.1	Het verband tussen risicomangement en planning & control	46
7.2	Risicomangement in planning & control	47
7.3	Escalatieprocedure	49
7.4	Inbedding Risicomangement in werkprocessen	49

Samenvattende tabel

1 Managementsamenvatting

Achtergrond

In de instellingsvoorwaarden voor Baten-lastendiensten is het maken van een risicoanalyse één van de instellingsvoorwaarden. Hiermee wordt het belang van een goed risicomanagement aangegeven voor organisaties die meer bedrijfsmatig willen werken.

Doel van risicoanalyse

De risicoanalyse heeft drie doelen:

- Het identificeren van de risico's voor de beleidsdoelstellingen van het Ministerie die samenhangen met de activiteiten van de Baten-lastendienst;
- Het beschrijven van de beheersmaatregelen (procedureel en/of financieel) die getroffen zijn of die bij ingang van de status van Baten-lastendienst getroffen zullen worden om deze risico's te managen;
- Een beschrijving van de afspraken tussen het moederministerie en de Baten-lastendienst over de wijze waarop deze risico's worden afgedekt.

Onderdelen van de risicoanalyse

De risicoanalyse kent de volgende onderdelen:

1. Bepalen welke risico's relevant zijn voor deze risicoanalyse (risico-afbakening);
2. Bepalen welke risico's zich kunnen voordoen (risico-identificatie);
3. Bepalen welke partij (Inspectie Verkeer en Waterstaat, eigenaar of opdrachtgever) de meest geschikte partij is om eventuele schades voortvloeiend uit een risico te dragen;
4. Bepalen welke partij welke maatregelen dient te treffen om de reactie op het materialiseren van het risico te optimaliseren (niet minimaliseren, want er dient altijd een afweging gemaakt te worden tussen de kosten van de maatregel en de kosten van de schade).
5. Beschrijven hoe het proces van risico-identificatie en risicomanagement is/wordt ingebed in de processen van Inspectie Verkeer en Waterstaat.

Verbreiding risicomanagement bij Inspectie Verkeer en Waterstaat

De risico's voor de Baten-lastendienst Inspectie Verkeer en Waterstaat hebben betrekking op alle activiteiten (directe en indirect) van Inspectie Verkeer en Waterstaat die de realisatie van de beleidsdoelstellingen van het Ministerie van Verkeer & Waterstaat in de weg kunnen staan. Tot nu toe was het risicomanagement voornamelijk een stafaangelegenheid, terwijl met behulp van dit traject:

- Het risicomanagement over de volle breedte van de werkprocessen (direct en indirect) wordt toegepast;
- Het risicomanagement in dienst wordt gesteld van de realisatie van de beleidsdoelstellingen waarvoor Inspectie Verkeer en Waterstaat producten en diensten levert;
- Op een transparante wijze vooraf afspraken worden gemaakt met eigenaar en opdrachtgever(s) over de verdeling van eventuele beheersmaatregelen;

-
- Op een transparante wijze vooraf afspraken worden gemaakt met eigenaar en opdrachtgever(s) wie eventuele schade draagt.

Inbedding risicomanagement.

De risico's die geïdentificeerd zijn, worden beheerst door het nemen van beheersmaatregelen binnen de Inspectie Verkeer en Waterstaat waarbij de monitoring geregeld dient te worden binnen de gangbare processen van Inspectie Verkeer en Waterstaat.

Dat betekent dat een goed risicomanagement binnen Inspectie Verkeer en Waterstaat zichtbaar dient te worden; een risicoanalyse is alleen compleet als inzichtelijk gemaakt kan worden als de beheersmaatregelen en de monitoring hiervan zijn ingebed in de standaardprocessen van de organisatie. Inbedding van beheersmaatregelen dient plaats te vinden dáár waar het risico zich voordoet; in het primaire of ondersteunende proces zelf.

Monitoring van de beheersmaatregelen en eventuele aanpassingen vinden plaats middels de integrale planning en controlcyclus en bij risico's die plotseling materialiseren en snel in omvang toenemen via standaard escalatieprocedures.

Ook zijn risico's opgenomen die het functioneren van de Inspectie Verkeer en Waterstaat beïnvloeden, maar waarvan zowel de risicodragers (eigenaar of opdrachtgever) als de beheersmaatregelen buiten de Inspectie Verkeer en Waterstaat liggen. Hiervoor draagt de risicodragers uiteraard wel de verantwoordelijkheid voor de risicoschade én de implementatie van de beheersmaatregelen.

Resultaten van de risicoanalyse

De door Financiën voorgestane categorisering van risico's in politieke, maatschappelijke, personele en exploitatierisico's is voor Inspectie Verkeer en Waterstaat een goed hanteerbaar onderscheid om een goede risicoverdeling met eigenaar en opdrachtgever(s) te maken en beheersmaatregelen te ontwikkelen. Bij de exploitatierisico's heeft Inspectie Verkeer en Waterstaat te maken met de risico's van eigen werkzaamheden. Aard en omvang van deze risico's voor Inspectie Verkeer en Waterstaat rechtvaardigen een aparte categorie; uitvoeringsrisico's.

- Voor maatschappelijke risico's zijn eigenaar of opdrachtgever(s) risicodragers. Een voorbeeld hiervan is het feit dat bij calamiteiten en incidenten Inspectie Verkeer en Waterstaat een extra beroep wordt gedaan op de capaciteit en kwaliteit, wat effecten heeft voor de reguliere werkzaamheden van Inspectie Verkeer en Waterstaat;
- Voor politieke risico's zijn eigenaar of opdrachtgever(s) risicodragers. Een voorbeeld is nieuwe (internationale) wet- en regelgeving, die leiden tot een uitbreiding van de taken voor de Inspectie Verkeer en Waterstaat. Hierbij dient bijvoorbeeld de financiering afdoende geregeld te zijn;
- Voor exploitatierisico's is Inspectie Verkeer en Waterstaat in principe risicodragers. Een voorbeeld is: de budgettaire consequenties van gebrekkige interne coördinatie;
- Voor personele risico's is Inspectie Verkeer en Waterstaat in principe risicodragers. Een voorbeeld is: het risico dat niet de juiste medewerkers beschikbaar zijn voor het realiseren van de afgesproken producten;
- Voor uitvoeringsrisico's zijn of de opdrachtgever(s) of Inspectie Verkeer en Waterstaat risicodragers. Inspectie Verkeer en Waterstaat kan aansprakelijk worden gesteld ten aanzien van de producten die door Inspectie Verkeer en Waterstaat worden geproduceerd ten behoeve van de opdrachtgever.

Een samenvattend overzicht met risico's, risicocategorie, risicodragers en risicobeheersmaatregelen is opgenomen als tabel op de laatste pagina's.

Vervolg

Deze risicoanalyse zal in samenhang met de andere instellingsvoorwaarden verder geoperationaliseerd worden in onder andere:

- de managementafspraken met zowel de eigenaar als de opdrachtgever (extern);
- en managementcontracten (intern).

2 Inleiding

2.1 Aanleiding en doelstelling

Het uitvoeren van een risicoanalyse is een instellingsvoorwaarde voor het verkrijgen van de status van een Baten-lastendienst:

Risicomanagement vormt een belangrijk instrument binnen de nieuwe besturingsconcepten van de Rijksoverheid als geheel. Het omvat het op systematische wijze inzicht krijgen in de factoren die de realisatie van de beleidsdoelstellingen in de weg kunnen staan (risicoanalyse) alsmede een systematische afweging inzake de sturing en beheersing van de risico's (risicobeleid)¹.

De risicoanalyse heeft drie doelen:

- Het identificeren van de risico's voor de beleidsdoelstellingen van het Ministerie die samenhangen met de activiteiten van het Baten-lastendienst Inspectie Verkeer en Waterstaat;
- Het beschrijven van de beheersmaatregelen die getroffen zijn (door Inspectie Verkeer en Waterstaat of andere partijen) of die bij ingang van de status van een Baten-lastendienst getroffen zullen worden om deze risico's te managen;
- Een beschrijving van de afspraken tussen het moederministerie en de Baten-lastendienst over de wijze waarop deze risico's worden afgedekt.

Het invoeren van risicomanagement is een essentiële voorwaarde voor het goed functioneren van een resultaatgericht besturingsmodel van Inspectie Verkeer en Waterstaat, zowel voor wat betreft het sturen *van* Inspectie Verkeer en Waterstaat door eigenaar en opdrachtgever als het sturen *binnen* de organisatie.

Zelfs het best mogelijke risicomanagement kan echter niet garanderen dat er zich geen tegenslagen zullen voordoen, al is het maar door ontwikkelingen in de (bijvoorbeeld politieke) omgeving. Om deze reden is het ook belangrijk om goed vast te leggen welke partij binnen het Ministerie of binnen de Rijksoverheid eventuele tegenslagen op moet vangen en de daarvoor noodzakelijke reserves moet aanhouden, zowel financieel als niet-financieel (mensen, systemen en materieel).

De formulering van de betreffende instellingsvoorwaarde luidt als volgt:

*“De risico's die de dienst loopt zijn geïdentificeerd en er zijn afspraken gemaakt tussen moederministerie en dienst over de wijze waarop deze risico's worden afgedekt”.*²

Het begrip risico kan omschreven worden als: 'een onzekere gebeurtenis die negatieve effecten (schade) kan hebben op de realisatie van de beleidsdoel-

¹ Uit: handreiking instellingsprocedure deel 1b, editie 2003, Ministerie van Financiën

² Instellingsprocedure batenlasten diensten, editie 2003, Ministerie van Financiën

stellingen c.q. de totstandkoming van producten en diensten van een organisatie³. Het doel van een risicoanalyse is het verkrijgen van systematisch inzicht in de factoren die de realisatie van beleidsdoelstellingen direct of indirect kunnen beïnvloeden. Met het verkregen inzicht kunnen vervolgens maatregelen genomen worden ter beheersing van de risico's en afspraken gemaakt worden over verantwoordelijkheden en bevoegdheden ten aanzien van de risico's met het moederministerie. Door op voorhand de risicoverdeling tussen moederministerie en het Inspectie Verkeer en Waterstaat vast te leggen kunnen onduidelijkheden in ieders verantwoordelijkheid bij het optreden van de risico's zoveel mogelijk worden voorkomen. Daarnaast is helder wie verantwoordelijk is voor het treffen van specifieke (beheers)maatregelen.

In deze rapportage wordt de risicoanalyse beschreven die is opgesteld door Inspectie Verkeer en Waterstaat om te voldoen aan de instellingsvoorwaarden conform de beschrijving in de instellingsprocedure⁴. Ook wordt conform de nadere bepalingen in de Handreikingen Instellingsprocedure 2^e deel een aanzet gegeven voor de beheersmaatregelen en de verdeling van de risico's over de verschillende betrokken partijen. Belangrijke aanvulling op bovenstaande is dat de risicoanalyse die risico's betreft die zich kunnen voordoen als Inspectie Verkeer en Waterstaat reeds een Baten-lastendienst is. Dit betekent dat risico's die zich voordoen in de omvorming van Inspectie Verkeer en Waterstaat (dus in de aanloop naar Baten-lastendienst) niet in deze risicoanalyse geïventariseerd worden. Hetzelfde geldt voor risico's welke zich alleen zullen kunnen materialiseren vóórdat Inspectie Verkeer en Waterstaat een Baten-lastendienst is. Deze risico's worden in een risicoanalyse in het kader van de instellingsvoorwaarden niet gevraagd en zullen ook niet worden behandeld in dit document.

De in dit rapport beschreven latente risico's kunnen een daadwerkelijk risico worden als de organisatie niet voldoende beheersmaatregelen neemt of niet voldoende alert is doordat het management niet stuurt op de mogelijke risico's en de organisatie zich niet bewust is van de mogelijke risico's die de organisatie loopt. De risico's kunnen te maken hebben met de normale taakuitoefening van de organisatie waarbij de Inspectie van Verkeer en Waterstaat geen verwijt kan worden gemaakt wat betreft de bedrijfsvoering en financiële gevolgen hebben. Of te maken hebben met financiële gevolgen door 'fouten' in de bedrijfsvoering of gevolgen die samenhangen bij de uitoefening van de door de opdrachtgever opgedragen taken.

In die zin dient dit document meerdere doelen:

- Voldoen aan de instellingsvoorwaarde van Financiën;
- Bewustwording van de aanwezige risico's binnen de organisatie;

³ Instellingsprocedure batenlasten diensten, editie 2003, Ministerie van Financiën

⁴ Voldoen aan de instellingsvoorwaarde staat, voor wat betreft risicomanagement, niet op zichzelf. De eisen en regels die bij de instellingsvoorwaarde horen passen tevens naadloos in andere ontwikkelingen binnen de Rijksoverheid op het gebied van financieel management. Risicomanagement is namelijk ook een instrument wat in het kader van VBTB, en de hieruit voortvloeiende bedrijfsvoeringparagraaf, verplicht is gesteld. De in deze risicoanalyse behandelde risico's en de wijze waarop de beheersingsmaatregelen zullen worden geïmplementeerd (of reeds zijn), passen dan ook binnen alle eisen en regels die er op dit gebied zijn binnen de Rijksoverheid.

-
- Als sturingsinstrument fungeren voor het management om te borgen dat de beheersmaatregelen in de organisatie nageleefd worden, zodat de mogelijke bedreigingen niet leiden tot financiële risico's.

2.2 Gevolgde werkwijze

De risicoaanpak die voor Inspectie Verkeer en Waterstaat wordt gehanteerd kent vijf fasen:

- I. Risicoafbakening;
- II. Risico-identificatie;
- III. Bepalen risicodrager;
- IV. Benoemen van risico beheersmaatregelen;
- V. Inbedding beheersmaatregelen in processen.

Bovenstaande fasering is de aanpak voor deze risicoanalyse, dit betekent echter niet dat binnen Inspectie Verkeer en Waterstaat nog geen risicomangement is ingebed.

In de onderstaande paragrafen worden de fasen kort toegelicht.

Ad I: Risico-afbakening

De eerste stap bestaat uit het afbakenen van de risicoanalyse. Zoals reeds beschreven, is het doel van de risicoanalyse het verkrijgen van inzicht in de factoren die de realisatie van de beleidsdoelstellingen in de weg kunnen staan. Een afbakening vormen zo de beleidsdoelstellingen van het ministerie van Verkeer en Waterstaat waarbij Inspectie Verkeer en Waterstaat betrokken is en de doelstellingen van de Baten-lastendienst Inspectie Verkeer en Waterstaat zelf, cq. de totstandkoming van producten en diensten van de Inspectie Verkeer en Waterstaat.

Ad II: Risico-identificatie

De tweede onderzoeksstap bestaat uit het identificeren van de risico's in het afgebakende gebied.

Om tot een groslijst van risico's te komen zijn de hieronder beschreven acht bronnen gebruikt.

- 1) De uitkomsten van de SWOT-analyse waarbij de sterke en zwakke kanten van de organisatie zijn besproken. In het kader van de feitelijk geconstateerde kansen en bedreigingen die vanuit de omgeving op de organisatie afkomen. In de handleiding bij de instellingsprocedure wordt het instrument SWOT-analyse expliciet aanbevolen als het instrument om risico's te identificeren.
- 2) Uitkomsten van een risicoanalyse met een deelname van ongeveer 13 medewerkers van Inspectie Verkeer en Waterstaat (8 Centrale Bestuursstaf en 5 van de verschillende divisies (in de nieuwe organisatie Toezichteenheid)) en een medewerker van FEZ van het ministerie van Verkeer en Waterstaat.
- 3) De resultaten van de interviews met de divisies Goederen vervoer, Luchtvaart, Rail en Scheepvaart. Voor het houden van deze workshops is aangesloten bij de betrokkenen medewerkers die zich bezig houden met de

toezichtarrangementen en aangesloten bij de werkgroep Schering en inslag.

- 4) De resultaten op het terrein van risico-identificatie en de risico-indicatoren die zijn opgeleverd bij een workshop naar de risico's vanuit het EigenaarsOpdrachtgeverschap perspectief;
- 5) Daarnaast is de risicoanalyse van de Inspectie Verkeer en Waterstaat gelegd naast de risico analyses van de Inspectie Werk en Inkomen en de Voedsel en Waren Autoriteit om de compleetheid van de analyse te toetsen;
- 6) Terugkoppeling van de kerngroep Baten-lastendienst en het Bedrijfsvoeringsberaad Inspectie Verkeer en Waterstaat over de uitkomsten van deze workshop en interviews;
- 7) Terugkoppeling en bespreking risicoanalyse in relatie met beheersmaatregelen met de directeur hoofdinspecteurs van de divisies;
- 8) Een vergelijking met de risicoanalyses van Rijkswaterstaat, de Voedsel en Waren Autoriteit en de Inspectie van Werk en Inkomen.

Ad III: Bepalen risicodragers

De derde stap bestaat uit het bepalen van de eigenaar van de risico's die in de tweede stap zijn geïdentificeerd. De eigenaar van een risico is degene die, indien een risico zich daadwerkelijk voordoet, de materiële schade draagt. De benoeming van de risicodragers geschiedt met behulp van een risico-indeling die is opgezet door het ministerie van Financiën. Bij deze indeling worden vier typen risico's onderscheiden:

- Maatschappelijke risico's: invloeden in de omgeving van Inspectie Verkeer en Waterstaat waar Inspectie Verkeer en Waterstaat zelf geen invloed op heeft maar die wel gevolgen hebben voor de omvang en/of de aard van de uit te voeren taken;
- Politieke risico's: veranderingen in de aard en omvang van de taken als gevolg van beleidswijzigingen;
- Exploitatierisico's: risico's in de bedrijfsvoering van Inspectie Verkeer en Waterstaat;
- Personele risico's: risico's ten aanzien van de beschikbaarheid van personeel, risico's in de sfeer van het sociale beleid en risico's als gevolg van andere Arbowetgeving;

Binnen deze groepen is vervolgens per risico het onderscheid gemaakt naar:

- a) Historische risico's: dit zijn risico's die zijn veroorzaakt door beslissingen en gebeurtenissen ten aanzien van de Inspectie Verkeer en Waterstaat, die vóór de start als Baten-lastendienst hebben plaatsgevonden;
- b) Risico's behorende bij de normale bedrijfsvoering: dit zijn risico's die gelden voor elke organisatie, zoals bijvoorbeeld het debiteurenrisico of het risico van meer- of minder werk;
- c) Risico's buiten de normale bedrijfsvoering: dit zijn risico's die voortkomen uit beslissingen en gebeurtenissen, die na de start als Baten-lastendienst plaatsvinden en die buiten de invloedssfeer van de Inspectie Verkeer en Waterstaat vallen, zoals bijvoorbeeld beleidswijzigingen bij het moederdepartement Verkeer en Waterstaat, of nieuwe (internationale) wet- en regelgeving.

Naast deze vier categorieën is nog een vijfde categorie specifiek voor Inspectie Verkeer en Waterstaat onderkend, namelijk:

- Uitvoeringsrisico's: risico's die de opdrachtgever loopt ten aanzien van de producten die door Inspectie Verkeer en Waterstaat worden geproduceerd ten behoeve van de opdrachtgever.

Ad IV: Benoemen van de risico beheersmaatregelen

De vierde stap bestaat uit het benoemen van de beheersmaatregelen per geïdentificeerd risico. Om te kunnen komen tot de specifieke beheersmaatregelen per risico is het belangrijk te weten welk organisatorisch niveau het risico draagt en wat de impact van het risico is. Hiertoe worden de risico's gekwalificeerd met behulp van de indeling in strategische, tactische en operationele risico's en vervolgens gekwantificeerd met behulp van de criteria:

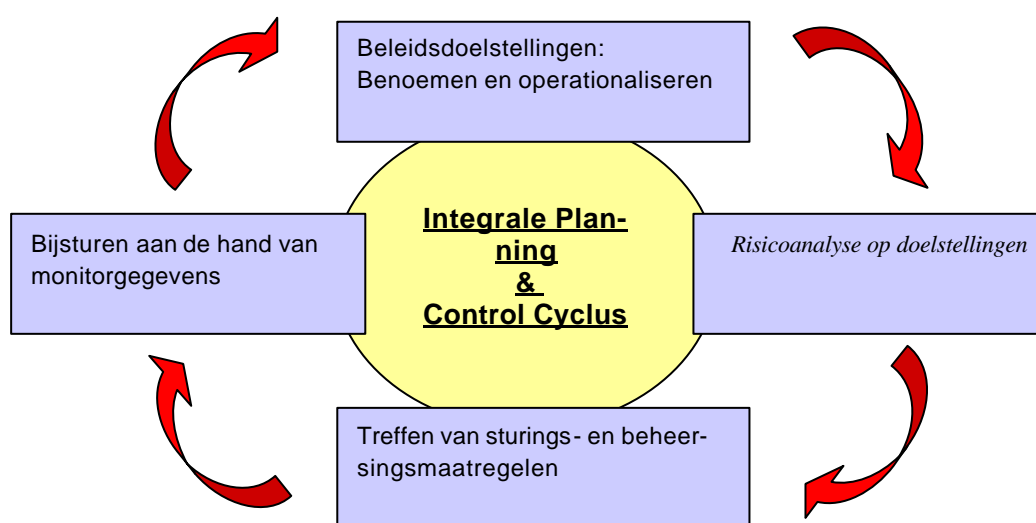
- Kans op optreden;
- Hoogte schade;
- Mogelijke frequentie.

Het huidige aangrijpingspunt voor het interne sturingsmodel is het handboek beleidscyclus dat nog geactualiseerd moet worden om de rol en coördinatie van de interne controlstaf en de interne sturing duidelijk neer te zetten en te implementeren.

Ad V: Inbedding beheersmaatregelen in de organisatieprocessen

In de laatste stap wordt ingegaan op de wijze waarop de Baten-lastendienst Inspectie Verkeer en Waterstaat het risicomanagement heeft ingebed in de processen, zodat het risicomanagement een continue proces is.

Het MCS sluit aan bij en bouwt voort op de door het ministerie van Verkeer en Waterstaat (VenW) gehanteerde integrale Planning & Control Cyclus. Het risicomanagement is daarnaast opgenomen in het Inspectie Verkeer en Waterstaat handboek beleidscyclus / planning en control cyclus en zal deel uit maken van de instellingsvoorwaarde "Resultaatgerichte plannings- en controlcyclus". Het is van belang om gezamenlijk op te trekken tussen de risico-analyse en de ontwikkeling van het handboek om het risicomanagement in de organisatie geborgd te krijgen en daar gericht op te sturen.



Figuur 1: Integrale Planning & Control Cyclus

2.3 Opbouw rapportage

In de navolgende hoofdstukken wordt de fasering zoals in paragraaf 1.2 beschreven doorlopen.

In hoofdstuk 2 wordt ingegaan op de risicoafbakening en risico-identificatie aan de hand van de (beleids)doelstellingen van V&W en Inspectie Verkeer en Waterstaat. In hoofdstuk 3 zullen de geïdentificeerde risico's worden toegedeeld aan een risicodrager aan de hand van de in paragraaf 1.2 (Ad III) beschreven categorisering. De beschrijving van de geïdentificeerde risico's vindt plaats in hoofdstuk 4, waarna in hoofdstuk 5 op systematische wijze toegewerkt wordt naar een beschrijving van de juiste beheersmaatregel(en) per risico. In hoofdstuk 6 zal ingegaan worden op de systematische inbedding van de beheersmaatregelen in de werkprocessen van Inspectie Verkeer en Waterstaat. Tenslotte leidt dit in hoofdstuk 7 tot het volledige overzicht in de vorm van een risicotabel. Deze tabel geeft een volledig overzicht van de risico's, de toerekening van risico's en de beheersmaatregelen.

3 Risico-identificatie

Risico-identificatie betreft het benoemen van alle (relevante) onzekerheden of gebeurtenissen welke de realisatie van de beleidsdoelstellingen van het departement dan wel Inspectie Verkeer en Waterstaat in gevaar kunnen brengen. Allereerst is het noodzakelijk om het gebied waarbinnen de risico's geïdentificeerd zullen worden, af te bakenen. Hiermee wordt voorkomen dat niet terzake doende risico's worden benoemd. Dit wordt in paragraaf 2.1 gedaan. Ten tweede wordt dan in paragraaf 2.2 en 2.3 uiteengezet welke doelstellingen er zijn binnen de beschreven kaders. In paragraaf 2.4 wordt vervolgens een overzicht gegeven van de geïdentificeerde risico's.

3.1 Afbakening van de risico's

De eerste stap bestaat uit het afbakenen van de risicoanalyse. Het afbakenen dient om voor alle betrokken partijen duidelijkheid te geven welke risico's betrekking hebben op de Baten-lastendienst Inspectie Verkeer en Waterstaat. Tevens is van belang dat door het afbakenen van de te beschrijven risico's wordt voorkomen dat irrelevante risico's voor de Baten-lastendienst Inspectie Verkeer en Waterstaat onderdeel gaan uitmaken van het risicomanagement.

De Baten-lastendienst Inspectie Verkeer en Waterstaat functioneert binnen het Ministerie van Verkeer en Waterstaat. Inspectie Verkeer en Waterstaat heeft binnen het departement een onafhankelijke positie, ook ten opzichte van beleid en een directe verbinding naar de politiek. Het is dan ook vooraleerst noodzakelijk om inzicht te verkrijgen in de factoren die de realisatie van de beleidsdoelstellingen in de weg kunnen staan. Daarbij kan een risico gedefinieerd worden als een onzekere gebeurtenis die negatieve effecten (schade) kan hebben op de realisatie van de beleidsdoelstellingen. Negatieve effecten welke de realisatie van de beleidsdoelstellingen in de weg kunnen staan, betreffen niet enkel beleidsaspecten. Daar waar Inspectie Verkeer en Waterstaat de taak heeft om bepaalde producten en diensten op te leveren teneinde het gewenste beleidseffect te bereiken, zijn ook al die effecten relevant die het functioneren van Inspectie Verkeer en Waterstaat als organisatie negatief beïnvloeden. Met andere woorden: Inspectie Verkeer en Waterstaat dient haar taken op een beheerste wijze uit te voeren. Al datgene dat die beheerste totstandkoming kan bedreigen, zijn tevens risico's welke binnen deze risicoanalyse geïnventariseerd dienen te worden.

3.2 Beleidsdoelstellingen Verkeer en Waterstaat

Hieronder worden de relevante beleidsdoelstellingen van het Ministerie van Verkeer en Waterstaat beschreven die de eerste kaders vormen voor de afbakening van de risicoanalyse.

3.3 Doelstellingen Inspectie Verkeer en Waterstaat

Inspectie Verkeer en Waterstaat heeft een duidelijk gepositioneerde rol binnen de hoofdarchitectuur van het Ministerie van Verkeer en Waterstaat. Dit betekent dat de missieformulering die voor het ministerie als geheel geldt ook van toepassing is voor de Inspectie V&W en dat de missie Inspectie V&W gezien moet worden als een verbijzondering van de V&W-missie. De doelstellingen van Inspectie Verkeer en Waterstaat zelf worden hieronder uiteengezet door achtereenvolgens in te gaan op de taken, missie, visie en doelstellingen.

Taken

De vertaling van de missie en doelstellingen naar de uit te voeren Inspectie Verkeer en Waterstaat taken en primaire processen vindt plaats door middel van een op een domein toegesneden toezichtarrangement. De toezichtarrangementen richten zich primair op het bevorderen van de naleving. Door het bevorderen van de naleving van normen neergelegd in wetten en regels wordt verwacht dat het doel waarvoor de wet of regels is opgesteld dichterbij komt. Het bepalen van de achterliggende veiligheids- en duurzaamheidsdoelen ligt op het terrein van de wet- en regelgever en is primair de verantwoordelijkheid van de beleidsdirectoraten⁵. Daarnaast heeft de Inspectie Verkeer en Waterstaat een signalerende functie ten aanzien de beleidswensen.

Hiertoe voert de Inspectie Verkeer en Waterstaat drie primaire processen⁶ uit, te weten:

1. Toelating/continuering,
2. Inspectie/handhaving,
3. Kennis, advies en berichtgeving.

1. Toelating/continuering: (“specifiek/vraaggestuurd”):

Onder toelating wordt verstaan het door de overheid toetsen of bedrijven en burgers voldoen aan de gestelde eisen, het eventueel geven van extra voorschriften en het verlenen van toestemming voordat zij tot het starten en verrichten van bepaalde handelingen over mogen gaan. Dit betreft zowel toelating van technische objecten en systemen als de toelating van bedrijven en personen tot het domein en het toelaten van activiteiten aan en op watersystemen. Continuering is een periodieke verlenging van toelating. Het gaat dus om inspecties die *ex-ante* plaatsvinden in het kader van de aanvraag van een (verlenging van een) vergunning. Het proces van toelating en continuering leidt tot de (her)afgifte van een vergunning/ontheffing, dan wel het weigeren of een be-

⁵ Uit notitie “Toezicht in beweging” (oktober 2003), blz. 7

⁶ Primaire processen worden omschreven als de processen waaraan de organisaties haar bestaansrecht ontleent. De omschrijving van deze primaire processen is samengesteld op basis op de Begroting V&W 2004 artikel 18, de Beleidslijn tarifieren IVW (30 september 2002) en de notitie “Toezicht in beweging” (oktober 2003).

perking van de vergunning/ontheffing. Het beginpunt (“trigger”) voor toelating/continuering is een specifieke aanvraag van een rechtspersoon of natuurlijk persoon of een wettelijk verplicht moment (vraaggestuurd).

Toelating en continuering hebben een quasi-collectief karakter, waardoor er sprake is van individueel toerekenbaar profijt/voordeel. Dit profijt bestaat daarin dat de toegelaten partij bepaalde handelingen mag verrichten die voor anderen verboden zijn dan wel gedrag mag nalaten dat voor anderen verplicht is gesteld.

2. Inspectie/handhaving (“*ex-post, generiek, risicogestuurd*”)

In tegenstelling tot toelating/continuering wordt het beginpunt voor inspecties/handhaving niet gevormd door een specifieke aanvraag maar door een risicoanalyse c.q. informatiebehoefte. Er worden twee subcategorieën inspecties onderscheiden:

- a. inspecties bij vergunninghouders die *ex-post* plaatsvinden om te beoordelen of men zich houdt aan de voorwaarden die zijn verbonden aan een vergunning (bijvoorbeeld controles op de eisen van bevoegdverklaringen voor vliegend personeel)
- b. generiek gerichte inspecties, die los staan van vergunning en die zich richten op alle actoren, dus ook op niet-vergunninghouders (bijvoorbeeld wegcontroles waarbij zowel Nederlandse vrachtauto's als buitenlandse vrachtauto's worden gecontroleerd op naleving van wetten en regelgeving die voor iedere weggebruiker geldt)

Bij het aantreffen van overtredingen wordt overgegaan tot selectieve inzet van handhavinginstrumenten volgens de “Braithwaite driehoek”⁷:



De door de Inspectie Verkeer en Waterstaat geleverde producten in het kader van handhaving zijn meestal niet individueel toerekenbaar en het individuele profijt is moeilijk vast te stellen. Bovendien geldt voor handhavingactiviteiten dat deze gelijkelijk ten aanzien van een ieder moeten kunnen worden uitgeoefend en dat dit niet afhankelijk mag zijn van particuliere bijdragen in de kosten.

⁷ Sparrow, M.K., *The Regulatory Craft*, Washington D.C., 2000

3. Kennis, advies en berichtgeving

De medewerkers van de Inspectie Verkeer en Waterstaat moeten kunnen beschikken over voldoende expertise om met kennis van zaken toe te zien op de sector. Alleen dan kan de inspectie met gezag optreden tegenover bedrijven en burgers. En alleen dan kan de inspectie politiek en samenleving goed informeren over haar bevindingen. De inspectie wil zich profileren als een kennis- en expertisecentrum en moet deze expertise daarom effectief en efficiënt opslaan en ontsluiten. De expertise van de Inspectie Verkeer en Waterstaat kan van belang zijn voor andere onderdelen van het ministerie van Verkeer en Waterstaat, met name voor de beleidsdirecties. Deze expertise wordt op basis van zakelijke samenwerking en heldere afspraken ter beschikking gesteld.

Onder het instrument advies en expertise valt onder andere het toetsen van nieuw beleid op uitvoerbaarheid en handhaafbaarheid. Hetzelfde geschiedt met nieuwe - of veranderde wet - en regelgeving. Tevens signaleert de Inspectie V&W bepaalde ontwikkelingen of effecten van regelgeving ten aanzien van handhaving en vergunningverlening en nieuwe trends of gebeurtenissen. Daarnaast geeft de Inspectie VenW advies c.q. voorlichting aan bedrijven en burgers inzake de voor hen geldende wet- en regelgeving en de activiteiten die de Inspectie VenW in dat kader verricht.

De Inspectie Verkeer en Waterstaat kan de resultaten van het toezicht publiceren in periodieke rapportages, die zij onder meer naar de Tweede Kamer stuurt.

De Inspectie Verkeer en Waterstaat publiceert haar bevindingen in het *Jaarbericht*, de *Berichten uit het Toezicht* en publicaties die speciaal op bedrijven of het publiek zijn gericht. Het *Jaarbericht* betreft de domeinen waarop Inspectie Verkeer en Waterstaat toezicht uitoefent. In het Jaarbericht geeft de Inspecteur-generaal een overzicht van de ontwikkelingen die zich in het voorafgaande kalenderjaar hebben voorgedaan in de verschillende toezichtdomeinen. In het *Jaarverslag* legt hij bovendien verantwoording af over de bedrijfsvoering, de activiteiten die de Inspectie Verkeer en Waterstaat heeft ondernomen en de resultaten die de inspectie daarmee heeft bereikt. Het Jaarverslag koppelt hierbij, in aansluiting op VBTB, de outcome, output en input van Inspectie Verkeer en Waterstaat. De *Berichten uit het Toezicht* verschijnen elk kwartaal en zijn bedoeld om de politieke leiding van het departement en de beleidsdirectoraten te informeren over de ontwikkelingen die zich voordoen in de verschillende domeinen van toezicht. De inspectie geeft daarbij onder meer informatie over de effecten van het toezicht, over bijzondere toezichtvormen, over trends in de naleving en over opmerkelijke gebeurtenissen en incidenten. Verder wordt geattendeerd op knelpunten in de wetgeving, zonodig vergezeld van adviezen.

Missie

Op basis van de opgedragen taken hanteert de organisatie Inspectie Verkeer en Waterstaat de volgende missie:

De Inspectie Verkeer en Waterstaat bewaakt en bevordert een veilig en duurzaam gebruik van weg, water, lucht en rail door burgers en ondernemers en bericht over de resultaten van het werk in de openbaarheid.

Visie

Een veilig, leefbaar, bereikbaar Nederland, met zo weinig mogelijk ongelukken, incidenten, milieuvervuiling en overlast met voldoende mogelijkheden voor economische expansie met ondernemers en burgers die zich daar eveneens verantwoordelijk voor voelen, in een goed geordende markt.

Externe doelstellingen

Op basis van de hierboven beschreven missie en visie zijn binnen de Inspectie Verkeer en Waterstaat de volgende zes doelstellingen geformuleerd:

- De Inspectie VenW bevordert het verantwoordelijkheidsbesef bij burgers en ondernemers voor veiligheid, omgevingsbelasting en marktordening en ontwikkelt werkwijzen die dat stimuleren;
- De Inspectie VenW ziet toe op een eenduidige, met de regels consistente en ook - daar waar passend - publieksvriendelijke uitvoering van de V&W- en internationale regelgeving en draagt bij aan gelijke concurrentievoorwaarden;
- De Inspectie VenW zorgt voor een efficiënte handhavingpraktijk en de naleving van de V&W-regels; zij concentreert zich daarbij op die aspecten die de grootste risico's in zich dragen;
- De Inspectie VenW bewaakt en beoordeelt de uitvoeringspraktijk van de regelgeving en rapporteert daarover in openbaarheid aan de bewindslieden;
- De Inspectie VenW bewaart bij de uitvoering van haar taken de strikte onafhankelijkheid zonder daarbij afbreuk te doen aan goede relaties met de sector en met de belanghebbende burgers;
- De Inspectie VenW communiceert in openheid over de wijze waarop het toezicht wordt uitgevoerd, verantwoordt de keuzen die daarbij gemaakt zijn en bericht periodiek over de resultaten tot welke het toezicht geleid heeft.

3.4 Resultaten identificeren van risico's

De eerder in hoofdstuk 2.2 beschreven activiteiten hebben geleid tot de identificatie van de hieronder beschreven risico's. Hierbij wordt opgemerkt dat alle risico's waarvan op voorhand eenvoudig kon worden vastgesteld dat deze (qua omvang en frequentie) onvoldoende relevant waren, niet zijn opgenomen.

In tabel 1 zijn de hierboven geïdentificeerde risico in overzicht gezet.

Tabel 1: Resultaten benoemen van risico's

Nr	Korte omschrijving
1	Incidenten en calamiteiten
2	Imago
3	Externe afhankelijkheid
4	Reductie van het opdrachtgeversvolume
5	Vaststellen output en outcome
6	Complexiteit werkzaamheden, interne organisatie en co-ordinatie
7	Taakverandering
8	Onvoldoende inzicht tussen producten en kosten
9	Accountantsverklaring
10	Achterstallig inspectieprogramma
11	Schades
12	Verlies bedrijfsmiddelen
13	Shared services
14	Beheersing van de organisatie
15	Dekking van financiële risico's
16	Kwaliteit van het management
17	Kennismanagement
18	Relatie TZA en formatie
19	Uitvoering opdrachten en claims

4 Bepalen risicodragers

Indien een risico is benoemd en **door alle betrokken partijen** (Baten-lastendienst, opdrachtgever, eigenaar) is aangemerkt als relevant, dient bekeken te worden welke partij in principe de risicodrager is. Risicodrager zijn betekent dat de genoemde partij de opgetreden schade als gevolg van het materialiseren van dit risico draagt. In dit hoofdstuk worden middels een categorisering van de risico's op systematische wijze de benoemde risico's toegewezen aan een eigenaar. Daarvoor wordt eerst uitleg gegeven aan de gehanteerde categorieën om vervolgens in te gaan op de verschillende risico-eigenaren.

4.1 Risicocategorieën

In navolging van het ministerie van Financiën worden de geïdentificeerde risico's gegroepeerd naar⁸:

1. Maatschappelijke risico's: invloeden in de omgeving van Inspectie Verkeer en Waterstaat waar Inspectie Verkeer en Waterstaat zelf geen invloed op heeft maar die wel gevolgen hebben voor de omvang en/of de aard van de uit te voeren taken;
2. Politieke risico's: veranderingen in de aard en omvang van de taken als gevolg van beleidswijzigingen;
3. Exploitatierisico's: risico's in de bedrijfsvoering van Inspectie Verkeer en Waterstaat;
4. Personele risico's: risico's ten aanzien van de beschikbaarheid van personeel, risico's in de sfeer van het sociale beleid en risico's als gevolg van andere Arbowetgeving.

Naast deze vier categorieën is nog een vijfde categorie specifiek voor Inspectie Verkeer en Waterstaat onderkend:

5. Uitvoeringsrisico's: Het betreft hier de risico's die de opdrachtgever loopt ten aanzien van de producten die door Inspectie Verkeer en Waterstaat worden geproduceerd ten behoeve van de opdrachtgever.

4.2 Risico-eigenaren

Een risicodrager is degene die normaliter de meeste invloed kan uitoefenen op het risico⁹. Voor Baten-lastendiensten worden de volgende drie typen risico-eigenaren onderscheiden:

Baten-lastendienst;

Vanzelfsprekend kan de Baten-lastendienst zelf drager zijn van bepaalde risico's. Uitgangspunt hierbij dient te zijn dat de Baten-lastendienst zelf de beste partij is die de materialisatie van deze risico's kan minimaliseren én dat de Baten-lastendienst in staat is en in staat wordt gesteld om deze risi-

⁸ Handreiking Risicomanagement, Ministerie van Financiën.

⁹ Uit: Handreiking instellingsprocedure deel 1b, editie 2003, Ministerie van Financiën

co's te dragen. Wanneer risico's enige omvang hebben is hiervoor een voorzieningenbeleid noodzakelijk. Het Baten-lastendienstmodel maakt dit in principe mogelijk, mits hierover afspraken worden gemaakt met moederdepartement en Ministerie van Financiën.

Opdrachtgever (aan het Baten-lastendienst);

Uit hoofde van zijn opdrachtgeverschap kan de opdrachtgever ook verantwoordelijk zijn voor de beheersing van bepaalde risico's en de schade als gevolg van materialisatie van dit risico.

Veelal komt het erop neer dat de Baten-lastendienst producten of diensten zal leveren waarvoor de opdrachtgever de Baten-lastendienst inschakelt als de meest doelmatige partij om de productie te realiseren. Echter, productie van dit goed of deze dienst brengt ook risico's met zich mee waarvan het ondoelmatig is om deze bij de Baten-lastendienst te leggen. Dit kan zijn vanwege de beperkte mate van beïnvloedbaarheid van het risico door de Baten-lastendienst, hetzij door de omvang van het risico welke niet door de Baten-lastendienst gedragen kan (en/of mag) worden.

De opdrachtgever is belanghebbende bij de te leveren productie en het te realiseren kwaliteitsniveau. Uit hoofde van dit belang kan de opdrachtgever ook verantwoordelijk gemaakt worden voor bepaalde risico's.

Eigenaar (van de Baten-lastendienst);

Uit hoofde van haar eigenaarschap kan de eigenaar ook verantwoordelijk zijn voor de beheersing van bepaalde risico's en de schade als gevolg van materialisatie van dit risico.

De eigenaar is verantwoordelijk voor de kwaliteit en continuïteit van de organisatie. Dit betekent dat daar waar organisatiebelang botst met het productiebelang (goed en goedkoop produceren voor opdrachtgever) de eigenaar optreedt als scheidsrechter in laatste instantie. Hierdoor kan eigenaar verantwoordelijk gemaakt worden voor het beheersen van bepaalde risico's en het dragen van de materiële gevolgen van die risico's.

Verder kan het ook zo zijn dat eigenaar de enige partij is welke effectieve beheersmaatregelen op een risico kan uitvoeren.

4.3 Categorieën toedelen aan risicodragers en risicodragers

De indeling in de vijf categorieën risico's maakt het mogelijk om in het algemeen de verantwoordelijkheid voor de financiering van de schade te bepalen. De risicoanalyse moet immers leiden tot afspraken hierover tussen het ministerie van Verkeer en Waterstaat en de Baten-lastendienst Inspectie Verkeer en Waterstaat (zie tabel 2).

Risico's binnen de bedrijfsvoering zijn risico's die inherent zijn aan de normale bedrijfsvoering en die door de keuze van en het geven van inhoud aan bepaalde sturings- en beheersmaatregelen direct te beïnvloeden zijn. Dit betreft vooral personele en exploitatierisico's. Risico's buiten de bedrijfsvoering zijn risico's die voortkomen uit gebeurtenissen buiten de normale bedrijfsvoering, zoals de maatschappelijke en politieke risico's. Dergelijke risico's zijn aanzienlijk moeilijker te beïnvloeden door de inzet van sturings- en beheersingsinstrumenten. De uitvoeringsrisico's zijn een, voor Inspectie Verkeer en Waterstaat specifieke, categorie van risico's waarvoor zowel opdrachtgever als Baten-lastendienst drager van het risico kunnen zijn. Hier zal verder in deze rapportage op worden ingegaan.

Tabel 2: Resultaten benoemen van risicodragers

Risico-identificatie		Bepalen risicodragers	
nr	Korte omschrijving	Risico Categorie	Risico eigenaar
1	Incidenten en calamiteiten	<p>Maatschappelijk: gebeurtenissen in de omgeving van Inspectie Verkeer en Waterstaat waarop Inspectie Verkeer en Waterstaat geen invloed heeft maar wel op moet reageren</p> <p>Maatschappelijk: Incidenten tussen Inspectie Verkeer en Waterstaat en sector</p> <p>Personeel: Integriteitsincidenten</p>	Eigenaar / Opdrachtgever / Inspectie Verkeer en Waterstaat
2	Imago	Maatschappelijk: Het imago van de Inspectie Verkeer en Waterstaat wordt gevormd door de kwaliteit van de externe relaties (koepelorganisaties en media). De zichtbaarheid richting de burgers en de wijze waarop de Inspectie zich neerzet als een autoriteit. Slechte pers of de mate van sanctionerend optreden is van invloed op het imago.	Inspectie Verkeer & Waterstaat
3	Externe afhankelijkheid	Politiek (afhankelijk van de externe partij): veranderingen in het takenpakket	Opdrachtgever / Inspectie Verkeer en Waterstaat
4	Reductie van het opdrachtgeversvolume	Politiek: Opvangen van fluctuaties in continuïteit en prioritering van de werkzaamheden	Opdrachtgever en Inspectie Verkeer en Waterstaat
5	Vaststellen van output en outcome	Politiek: Als de Inspectie Verkeer en Waterstaat sterker wil sturen op het effect dan zullen er afspraken moeten worden gemaakt over het nalevingsniveau	Opdrachtgever
6	Complexiteit werkzaamheden, interne organisatie en coördinatie	Politiek/Exploitatie: De wijze waarop de werkzaamheden binnen het departement VenW worden belegd in relatie tot de nieuwe organisatieindeling binnen de Inspectie Verkeer en Waterstaat vereist nieuwe coördinatie mechanismen. Het signaleren van negatieve tendensen in de governance binnen een departement mag de onderdelen geen vrijbrief geven deze negatieve tendensen te laten gebeuren.	Eigenaar / Inspectie Verkeer en Waterstaat

Risico-identificatie		Bepalen risicodragers	
nr	Korte omschrijving	Risico Categorie	Risico eigenaar
7	Taakverandering	Politiek: Eigenstandige mogelijkheden om de taken van de organisatie te veranderen heeft Inspectie Verkeer en Waterstaat maar in beperkte mate. Van buiten opgelegde veranderingen, kunnen enkel gebeuren met (impliciete of expliciete) toestemming van de eigenaar	Eigenaar / Opdrachtgever
8	Onvoldoende inzicht tussen producten en kosten	Exploitatie: Een goede bedrijfsvoering houdt ook in dat een goed inzicht bestaat tussen producten en kosten. Met name een Baten-lastendienst dient hierop te kunnen sturen.	Inspectie Verkeer en Waterstaat
9	Accountantsverklaring	Exploitatie: de accountantsverklaring is een externe graadmeter voor het al dan niet in control zijn van het management voor wat betreft de besturing van de organisatie op de te bereiken doelen binnen de kaders die voor de Rijks-overheid gelden. Het verkrijgen van een goedkeurende accountantsverklaring is dan ook uitdrukkelijk de verantwoordelijkheid van Inspectie Verkeer en Waterstaat in het algemeen, en zijn management in het bijzonder.	Inspectie Verkeer en Waterstaat
10	Achterstallig inspectieprogramma	Exploitatie: Het achterlopen op de gebudgetteerde begroting is een taak en verantwoordelijkheid van het management van Inspectie Verkeer en Waterstaat	Inspectie Verkeer en Waterstaat
11	Schades	Exploitatie: Schaderijdingen (beschikkingen) tot een bepaalde grens komen ten laste van de bedrijfsvoering van Inspectie Verkeer en Waterstaat, daarboven ten laste van de Opdrachtgever	Inspectie Verkeer en Waterstaat/Opdrachtgever
12	Verlies bedrijfsmiddelen	Exploitatie: het verlies van bedrijfsmiddelen komt ten laste van de bedrijfsvoering van Inspectie Verkeer en Waterstaat	Inspectie Verkeer en Waterstaat
13	Shared services	Exploitatie: De eigenaar bepaalt de verplichte afname van shared services	Eigenaar
14	Beheersing van de organisatie	Exploitatie: Met de eigenaar worden afspraken gemaakt omtrent de kwaliteit van de organisatie welke expliciet bij Inspectie Verkeer en Waterstaat worden gelegd om te realiseren.	Inspectie Verkeer en Waterstaat
15	Dekking van financiële risico's	Financiën biedt niet voldoende ruimte voor het treffen van voorzieningen	

Risico-identificatie		Bepalen risicodragers	
nr	Korte omschrijving	Risico Categorie	Risico eigenaar
16	Kwaliteit van het management	Personeel: Het management is gewend voornamelijk op input (FTE's) te sturen terwijl er meer behoefte is om op output te sturen.	Inspectie Verkeer en Waterstaat
17	Kennismanagement	Personeel: Inspectie Verkeer en Waterstaat heeft een traditie van techniek en navigatie en is gefocust op de risico's van de techniek. Enerzijds zal ze die kennis actief moeten onderhouden en anderzijds meer aandacht moeten gaan besteden op psychologische en bedrijfsmatige aspecten.	Inspectie Verkeer en Waterstaat
18	Relatie TZA en formatie	Personeel: Geringe koppeling tussen organisatorisch plan en voorgenomen toezichtarrangementen	Inspectie Verkeer en Waterstaat
19	Uitvoering opdrachten en claims	Uitvoering: risico bij uitoefening van de functie veroorzaken schade (aansprakelijkheid) Uitvoering: Claims die voortvloeien uit (technisch of systeem) inspecties (No Limit) of ten onrechte uitgeschreven proces verbaal Uitvoering: Claims die voortvloeien uit sancties die Inspectie oplegt aan de onder toezicht staande (Onu Air)	Opdrachtgever/Inspectie Verkeer en Waterstaat

5 Benoemen van risicobeheersmaatregelen

Nu de relevante risico's bekend zijn en de deze risico's zijn toegewezen aan een risicodrager, kan er nagedacht worden over de juiste set van beheersmaatregelen. Daarbij dient in acht te worden genomen dat het niet vanzelfsprekend is dat de risicodrager ook de beheersmaatregelen uitvoert. Immers, veel van de genoemde risico's hebben betrekking op activiteiten van Inspectie Verkeer en Waterstaat, maar de schade van bijbehorende risico's wordt bij eigenaar of opdrachtgever belegd.

Daarom is het noodzakelijk op een systematische manier te kijken naar de risico's teneinde te kunnen komen tot goede beheersmaatregelen.

Hiertoe zal in paragraaf 4.1 ingegaan worden op de criteria aan de hand waarvan de risico's gekwantificeerd zullen worden. In paragraaf 4.2 wordt uiteengezet hoe deze criteria leiden tot uitspraken over het wel of niet treffen van beheersmaatregelen voor een risico. In paragraaf 4.3 zal dan duidelijk gemaakt worden welke soorten van beheersmaatregelen beschikbaar zijn voor de verschillende soorten risico's.

5.1 Kwantificering van de risico's

- De derde stap bestaat uit het kwantificeren van de geïnventariseerde risico's. Met behulp van de kwantificering kunnen de risico's geprioriteerd worden en beheersmaatregelen ontwikkeld welke zijn geproportioneerd op die prioritering.

Het al dan niet treffen van beheersmaatregelen en het bepalen van de te nemen maatregelen, wordt gemaakt op basis van relevante afwegingen. Hierbij spelen meerdere factoren een rol. Zo is het zeker van belang dat het management een kosten-batenafweging maakt ten aanzien van de mogelijk in te zetten sturings- en beheersmaatregelen. Sommige risico's zijn alleen te verminderen of weg te nemen met behulp van zeer kostbare maatregelen. Verder kan een manager bepaalde risico's, zijn kans en frequentie van optreden en de mogelijke consequenties daarvan als acceptabel inschatten, zodat de inzet van sturings- en beheersmaatregelen achterwege wordt gelaten.

Het meest van belang is dat de risico's inzichtelijk worden gemaakt en dat een systematische afweging wordt gemaakt om wel of geen maatregelen te treffen. Om het relatieve belang van een risico te bepalen zijn meerdere mogelijkheden denkbaar. Eén van die mogelijkheden is de keuze te baseren op basis van drie criteria:

- **De kans van optreden van het risico.**

Hierbij kan men een verdeling maken in: waarschijnlijk, mogelijk en onwaarschijnlijk.

- **De hoogte van de mogelijke schade.**

Aangezien het niet in alle gevallen mogelijk zal zijn dit in concrete cijfers uit te drukken kan men gebruik maken van de volgende indeling:

- Hoog: Een schade groter dan 5% van de gemiddelde omzet van de afgelopen drie jaar;
- Middel: Een schade tussen 1% en 5 % van de gemiddelde omzet van de afgelopen drie jaar;
- Laag: Een schade kleiner dan 1% van de gemiddelde omzet van de afgelopen drie jaar die mogelijk ook is op te vangen door verschuivingen binnen de financiële middelen.

- **De frequentie waarop het risico kan optreden.**

Hierbij kan men een verdeling maken in permanent en meerder malen per jaar, permanent maar hooguit één maal per jaar, en één of enkele malen.

Het benoemen van de geïdentificeerde risico's in termen van kans van optreden, schade bij optreden en frequentie van optreden leidt tot een veelheid aan combinaties. Deze verschaffen de informatie om te bepalen welke risico's bij voorrang moeten worden opgepakt in termen van maatregelen van sturing en beheersing.

Tabel 3: Criteria voor kwantificering van risico's

	Meetwaarde		Hoog	Middel	Laag
Geschatte Kans optreden	Waarschijnlijkheid		Waarschijnlijk	Mogelijk	Onwaarschijnlijk
Geschatte hoogte schade	Als % van de omzet van Inspectie Verkeer en Waterstaat		> 5	< 5 en > 1	<1
Geschatte Frequentie risico	Aantal malen		Permanent en meerdere malen per jaar	Permanent maar hooguit één maal per jaar	Eén maal of enkele malen

Naarmate de risico's meer concreet zijn, des te beter de afweging gemaakt kan worden of en zo ja welke sturings- en beheersmaatregelen ingezet moeten worden. Een hulpmiddel bij het concretiseren kunnen ervaringsgegevens zijn. Wanneer zich een risico in het verleden heeft voorgedaan, is het mogelijk om deze ervaring te gebruiken om een inschatting te maken van de mogelijke schade indien het risico zich weer voordoet. Benchmarken (het vergelijken van risico's met soortgelijke risico's binnen de eigen organisatie of met soortgelijke risico's bij andere organisaties) is een ander hulpmiddel bij het concretiseren van risico's.

5.2 Wanneer beheersmaatregelen treffen?

Tabel 4 systematiseert. Echter, wanneer zijn beheersmaatregelen noodzakelijk? Dit is wanneer de kans op schade en de schade bij optreden materieel genoeg zijn, althans zolang de kosten van de beheersmaatregelen (financieel en niet-financieel en gemeten als kans maal schade) de uitgaven

voor de beheersmaatregelen niet of niet substantieel overtreffen. Dit leidt tot onderstaande tabel waarin de uitroeptekens aangeven dat er beheersmaatregelen getroffen dienen te worden. Dit betekent dat bijvoorbeeld bij het optreden van een event met een hoge frequentie, een lage kans en een lage schade geen beheersmaatregelen worden genomen.

Tabel 4: Benoemen van relevante risico's

Frequentie		Hoog			Middel			Laag		
Kans		Hoog	Middel	Laag	Hoog	Middel	Laag	Hoog	Middel	Laag
Schade	Hoog	!	!	!	!	!	!	!	!	X
	Middel	!	!	!	!	!	X	!	X	X
	Laag	!	!	X	!	X	X	X	X	X

- ! = Risico dient beheerst te worden
 X = Risico dient niet beheerst te worden

5.3 Beoordeling van de risico's

Aan de hand van hetgeen gezegd is in paragrafen 4.1 en 4.2 kan nu een beoordeling gemaakt worden of de genoemde risico's beheerst dienen te worden. Tabel 5 geeft hiervan de uitkomsten. Een uitgebreide motivatie van het al dan niet hoog/middel/laag inschalen van bepaald risico-aspect is achterwege gelaten, omdat de inschaling óf voor zichzelf spreekt, óf is gedaan op basis van de ervaring en kennis binnen Inspectie Verkeer en Waterstaat en daarmee lastig overdraagbaar is.

Tabel 5: Resultaten van benoemen van beheersmaatregelen

Risico-identificatie		Beheersing			
Nr	Korte omschrijving	Frequentie	Kans	Schade	Beheersen?
1	Incidenten en calamiteiten	Laag	Middel	Hoog	Ja
2	Imago	Middel	Hoog	Middel	Ja
3	Externe afhankelijkheid	Hoog	Hoog	Middel	Ja
4	Reductie van het opdrachtgevers-volume	Hoog	Middel	Middel	Ja
5	Vaststellen output en outcome	Hoog	Hoog	Laag	Ja
6	Complexiteit werkzaamheden, interne organisatie en coördinatie	Hoog	Hoog	Laag	Ja
7	Taakverandering	Laag	Middel	Hoog	
8	Onvoldoende inzicht tussen producten en kosten	Hoog	Hoog	Middel	Ja

Risico-identificatie		Beheersing			
Nr	Korte omschrijving	Frequentie	Kans	Schade	Beheersen?
9	Accountantsverklaring	Middel	Middel	Hoog	Ja
10	Achterstallig inspectieprogramma	Hoog	Hoog	Middel	Ja
11	Schades	Hoog	Hoog	Laag	Ja
12	Verlies bedrijfsmiddelen	Hoog	Hoog	Laag	Ja
13	Shared services	Hoog	Middel	Laag	Ja
14	Beheersing van de organisatie	Hoog	Middel	Middel	Ja
15	Dekking van financiële risico's	Laag	Middel	Hoog	
16	Kwaliteit van het management	Middel	Hoog	Hoog	Ja
17	Kennismanagement	Hoog	Hoog	Middel	Ja
18	Relatie TZA en formatie	Middel	Middel	Middel	Ja
19	Uitvoering opdrachten en claims	Middel	Middel	Hoog	Ja

5.4 Beschrijving van de risico's

Hieronder volgt een uitvoerige beschrijving van de geïdentificeerde risico's.

Ad 1. Incidenten en calamiteiten

Incidenten kunnen zich voordoen:

1. In de sector waarop de Inspectie Verkeer en Waterstaat toezicht houdt;
2. Tussen de Inspectie en maatschappelijke organisaties;
3. Incidenten binnen de Inspectie Verkeer en Waterstaat in concreto: Integriteit

Ad 1: Ten aanzien van calamiteiten doet zich het volgende fenomeen voor: Enerzijds leidt het uitblijven van incidenten tot een mogelijke verslapping van het toezicht, waardoor incidenten of calamiteiten eerder kunnen plaatsvinden. Anderzijds leidt elk incident tot meer regels, en meer regels leiden weer tot meer toezicht, dat niet efficiënt hoeft te zijn. Dit fenomeen (de dubbele toezichtsparadox) maakt het lastig om adequate beheersmaatregelen te nemen.

Wanneer zich een calamiteit voordoet zal de door de Inspectie Verkeer en Waterstaat ingezette capaciteit ten koste gaan van het reguliere programma. Als er van tevoren met de beleidsdirecties geen afspraken zijn gemaakt over de dekking van de personele inzet en mogelijk op te lopen achterstand op het reguliere jaarprogramma kan dit leiden tot financiële risico's voor de Inspectie Verkeer en Waterstaat. Om dit te voorkomen dienen vooraf afspraken te worden gemaakt tussen de Inspectie, eigenaar en beleidsDG's.

Ad 2: Incidenten tussen de Inspectie Verkeer en Waterstaat en het maatschappelijke veld kunnen directe politieke consequenties hebben of de

beeldvorming over Inspectie Verkeer en Waterstaat op lange termijn structureel negatief beïnvloeden.

Ad 3: Ook binnen de Inspectie Verkeer en Waterstaat kunnen zich incidenten voordoen die het imago van de inspectie kunnen schaden zoals integriteitsincidenten.

Ad 2. Imago

Door slechte (onjuiste en late) communicatie en rapportage naar de media en de sector kan imagoschade kan optreden. De kwaliteit van het onderhouden van externe relaties is een graadmeter voor de wijze waarop de Inspectie Verkeer en Waterstaat vormgeeft aan haar imago. Ook de zichtbaarheid richting de burgers en de wijze waarop de Inspectie zich neerzet als een autoriteit vormen daar een onderdeel van.

Het optreden van imagoschade heeft directe gevolgen voor de slagkracht waarmee de organisatie zich kan manifesteren in de sector en de samenleving.

Ad 3. Externe afhankelijkheid (derden, beleidswijzigingen, politieke besluitvorming en regelgeving)

Een risico voor de Inspectie Verkeer en Waterstaat is de externe afhankelijkheid. In een politieke omgeving en werkend met vastgestelde toezichtarrangementen, kunnen veranderingen in het wensenpakket ontstaan vanuit de omgeving van de Baten-lastendienst. Vanwege de zeer beperkte beïnvloedbaarheid van dit risico, of misschien zelfs de sturing vanuit Inspectie Verkeer en Waterstaat zelf vanuit haar onafhankelijke rol, dient dit risico gemanaged te worden door partijen in de omgeving van de Baten-lastendienst. De opdrachtgevers zijn hiervoor de meest geschikte partijen.

Als beleidswijzigingen plaatsvinden wordt vaak het instrument wetgeving ingezet. De uitvoerings- en handhaafbaarheidstoetsen kunnen worden beschouwd als een bouwsteen tussen beleid, uitvoering en inspectie. De AR geeft in een onderzoek aan dat de helft van de inspecties de handhaafbaarheidstoets bij nieuwe wetgeving moet verbeteren. Bij het betrekken van de uitvoering en inspectie als beleidsadviseur kan daadwerkelijk een goed samenspel plaatsvinden voor het vormen en voeren van optimaal beleid. Het actiever hanteren van deze instrumenten zal de samenwerking en kwaliteit van het gevoerde beleid sterk verbeteren.

Dit risico kan leiden tot een ander toezichtarrangement of aanpassing van het jaarwerkplan waarover goede afspraken met beleid moeten worden gemaakt zodat er geen financieel risico ontstaat.

Ad 4. Reductie van het opdrachtgeversvolume

Met de vaststelling van het jaarwerkplan is de continuïteit en prioritering van de werkzaamheden vastgelegd. Dit jaarwerkplan wordt jaarlijks opgesteld waarbij een afstemming plaatsvindt tussen de opdrachtgever en de Baten-lasten dienst. Het inspectieprogramma bevat een overzicht van de werkzaamheden die Inspectie Verkeer en Waterstaat zal uitvoeren in het kader van het toezicht, waarbij de prioriteitsstelling in het gerichte toezicht is meegenomen aan de hand van het toezichtarrangement.

Per jaar kunnen door maatschappelijke ontwikkelingen, externe ontwikkelingen etc. wijzigingen plaatsvinden in het opdrachtgeversvolume. Dit kan mogelijk ook een andere inzet van het personeel betekenen (aard van de werkzaamheden en competenties). Hierbij kan de Inspectie van Verkeer en Waterstaat het risico lopen om soms te veel en soms te weinig capaciteit op een onderdeel beschikbaar te hebben (onder- en overbezetting).

Door goede afspraken te maken over een daling in het opdrachtvolume kan de Inspectie Verkeer en Waterstaat ook wijzigingen makkelijker opvangen binnen de huidige formatie door inspecteurs multi-inzetbaar te maken en op te leiden.

Ad 5. Vaststellen van de output en outcome

De Inspectie Verkeer en Waterstaat maakt met de beleidsDG's onvoldoende afspraken over het nalevingsniveau waardoor niet helder is hoe de ingezette output (aantal inspecties) samenhangt met de gerealiseerde outcome (bijdrage aan het beleidsdoel, zodat de doelmatigheid niet inzichtelijk kan worden gemaakt in de toekomst.

De Inspectie Verkeer en Waterstaat verantwoordde haar toezichtsinspanningen tot nu toe op basis van geleverde prestaties, oftewel output (zoals aantallen, frequentie en typen inspecties). Wil de Inspectie Verkeer en Waterstaat haar toezicht sterker sturen op effect, oftewel naleefniveau, dan komt de vraag op wie de norm bepaalt voor het gewenste niveau van naleving. Er wordt een directe relatie verondersteld tussen een naleefniveau en het te realiseren beleidsdoel (AR, 2002: Rijksinspecties geïnspecteerd: Handhaving door rijksinspecties). Bij de keuze voor het beleidsinstrument wetgeving zou tegelijkertijd moeten worden aangegeven wat het minimale naleefniveau van de wetgeving dient te zijn. Alleen zo kan het voldoende bijdrage leveren aan het beleidsdoel. Daarmee is het vaststellen van het gewenste niveau van naleving een politieke verantwoordelijkheid en daarmee tevens een beleidsverantwoordelijkheid. Uiteraard kan de Inspectie Verkeer en Waterstaat als toezichthouder hierover adviseren.

Ad 6. Complexiteit werkzaamheden, interne organisatie en coördinatie

V&W is één van de eerste departementen geweest die de scheiding tussen beleid, uitvoering en toezicht is gaan aanbrengen in haar organisatie. Het achterliggende gedachtegoed is dat een scheiding in verschillende pijlers deze pijlers haar taken beter doet vervullen. Tegelijkertijd brengt een scheiding natuurlijk weer haar eigen problemen mee. De Baten-laten dienst constructie kán die specifieke problemen versterken, waardoor het departement als geheel haar draagvlak kan zien verminderen.

Er is een toenemende complexiteit van werkzaamheden als gevolg van de scheiding tussen beleid – uitvoering – toezicht. Niet alleen de werkzaamheden, maar ook de samenwerking tussen de verschillende organisaties welke in één van de gescheiden pijlers zitten, maar intensief te maken hebben met organisaties uit andere pijlers.

Binnen de Inspectie van Verkeer en Waterstaat heeft ook een reorganisatieverandering plaatsgevonden waaraan drie organisatieprincipes ten grondslag:

- Inrichting naar domeinen van toezicht.
- Het concentreren van ontwikkelcapaciteit en capaciteit voor berichtgeving.
- Bundelen van ondersteunende administratieve processen.

In samenhang met de organisatieprincipes zijn vijf besturingsprincipes vastgesteld die vorm geven aan de besturing van de Inspectie Verkeer en Waterstaat:

- Drie managementlagen;
- De verticale lijn;
- Eenheid van bedrijfsvoering;
- Coördinatievormen tussen toezichteenheden;
- De horizontale dimensie.

Naast deze nieuwe wijze van aansturing vindt er tevens een inhoudelijk slag plaats in de vorm van toezichtarrangement. Gekoppeld aan het jaarwerkprogramma en de winkel blijft open tijdens de reorganisatie, kan de druk op het van de grond komen van de vorming van de interne organisatie en coördinatie in het gedrang komen.

De toename van de complexiteit van de organisatie in relatie tot de concentratie van taken op het gebied van kennismanagement en inhoudelijke coördinatie van jaarwerkplannen en toezichtarrangementen maakt de Inspectie van Verkeer en Waterstaat kwetsbaar doordat deze taken binnen een directie Toezichtontwikkeling, Communicatie en Onderzoek TCO zijn belegd en met name eisen stelt aan de kwaliteit van het management en personeel van deze directie. Eenzelfde concentratie van taken ten aanzien van de risicobeheersing en vorming van een Baten-Lasten dienst doet zich voor bij de Directie Bedrijfsvoering.

Ad 7. Taakverandering

Drastische veranderingen in taken en organisatie van de Rijksoverheid heeft ook gevolgen voor de Baten-lasten dienst (in wording). Naast de algemene strekking van dit risico (de Rijksoverheid is altijd in beweging), is er deze kabinetsperiode versterkt sprake van een onzekerheid omtrent de taken en organisatie van de Rijksoverheid. Hierbij wordt met name gedacht aan de taak van minister Pechtold m.b.t. modernisering van de overheid.

Ad 8. Onvoldoende inzicht tussen producten en kosten

Hiermee wordt bedoeld dat prijsafspraken vermenigvuldigd met de afgesproken productie bij nader inzien niet voldoende blijken om de personele kosten te dekken. Oorzaak hiervan kan zijn de verkeerde calculaties worden gebruikt of de vaste kosten hoger uitvallen. Desalniettemin is personeel in dienst en is er daarom een verplichting tot betaling van salarissen. Dit kan de continuïteit van de Baten-Lasten dienst in gevaar brengen.

Een centrale rol dient hier weggelegd te worden voor de directie DBV en FEZ als adviseur van eigenaar en opdrachtgever(s). FEZ speelt een belangrijke rol in de baten-lastendienst vorming door goedkeuring te geven aan onder andere het kostprijsmodel en de doelmatigheidsanalyse. Hieruit dient ook de basis gelegd te worden voor een constructieve benadering van het vast te

stellen tarief. Bovenal blijft voorop staan dat uiteindelijk de eigenaar het tarief vaststelt.

De financiering van de Inspectie Verkeer en Waterstaat vindt gedeeltelijk plaats door de tariefstelling. Op basis hiervan worden prijzen voor de te leveren producten doorberekend aan de sector. De wijze waarop dit tarief wordt onderbouwd, is een leertraject voor alle partijen. Opdrachtgever, eigenaar en de Baten-lasten dienst zullen het tarief in samenspraak gaan opbouwen waarbij de financiële gezondheid van de Baten-lasten dienst geborgd blijft en de sector het tarief aanvaard en de geleverde prestatie van de inspectie, dient in overeenstemming te zijn met het gevraagde tarief. Als dit niet in overeenstemming is zal de markt het tarief niet aanvaarden en er een tekort kunnen ontstaan van de inkomsten en de begroting.

Ad 9. Accountantsverklaring

Een accountantsverklaring is het signaal dat de organisatie 'in control' is: het streeft op een beheerste en integere (want conform de regelgeving) de afgesproken doelen na. Wanneer Inspectie Verkeer en Waterstaat geen goedkeurende accountantsverklaring of een verklaring met aantekeningen heeft, kunnen door externe partijen nader maatregelen geëist worden welke aanzienlijke administratieve lasten met zich meebrengen. Ook kan het gevolgen hebben voor het imago van de organisatie bij externe partijen waardoor op termijn taken kunnen worden weggehaald of minder opdrachten aan de Inspectie Verkeer en Waterstaat worden verleend.

Ad 10. Achterstallig inspectieprogramma

Jaarlijks wordt een jaarwerkplan afgesproken dat gevolgd wordt vanuit de DBV als door de eigenaar middels de voortgangsrapportages. Aangezien de financiering van de Baten-lastendienst gebaseerd is op p maal q , zal ook afgerekend worden op de geleverde aantallen producten.

Bij een achterstalligheid in het programma zal de inspectie dan afgesproken zal minder budget beschikbaar zijn en een financieel risico lopen.

Ad 11. Schades

Schaderijdingen worden door de Baten-lasten dienst verrekend met schade-fonds. De Baten-lasten dienst doet wel de afhandeling van de schade. Afhandeling van schaderijdingen is ingebed in de werkprocessen van de Baten-lastendienst. Schaderijdingen komen zeer frequent voor met een lage gemiddelde schade. Uitblijven van schadevergoeding bij schaderijding is kleiner, maar ook zeker aanwezig. Schaderijdingen tot een nog nader te bepalen bedrag zullen voor rekening komen voor Baten-lasten dienst.

Ad 12. Verlies bedrijfsmiddelen

Naast een 'reguliere' bedrijfsmiddelen gebruikt Inspectie Verkeer en Waterstaat ook kostbare bedrijfsmiddelen zoals meetapparatuur en kranen e.d. Door ontvreemding kunnen grote kosten ontstaan voor de Baten-lasten dienst.

Ad 13. Shared services

Het instellen van shared services binnen de Rijksoverheid of binnen een departement, wordt in principe gedaan op basis van kostenvoordelen voor de organisatie. Echter, een optimalisatie op departementsniveau of rijksniveau, kan een suboptimalisatie voor de Baten-lastendienst betekenen. Dit dilemma is des te indringender als men beseft dat voor een Baten-lastendienst juist op het gebied van doelmatigheid de lat hoog ligt. Daarnaast kan afname van shared services door een Baten-lastendienst geen vrijblijvende zaak zijn. Een zakelijke houding tussen de betrokken partijen heeft een positief effect op de kwaliteit van de verleende diensten en het verwachtingspatroon van de 'klant'.

Zonder het adequaat inregelen van het opdrachtgeverschap door de Inspectie van Verkeer en Waterstaat en aansturen van de SSO loopt de Inspectie van Verkeer en Waterstaat het risico dat de SSO bepaalt wat goed voor de Inspectie is en is de kwaliteit van de dienstverlening onvoldoende geborgd.

Ad 14. Beheersing van de organisatie

Alle genoemde risico's waarvan de Baten-lasten dienst risicodragers vallen onder de verantwoordelijkheid van de Inspectie van Verkeer en Waterstaat. Deze worden beheerst conform de beschreven onderdelen. Het voldoende alert blijven en voorkomen van deze risico's vereist een continue aandacht van het management. Daarnaast kunnen zich vele kleine risico's materialiseren welke individueel niet lonend zijn om te beheersen, maar cumulatief de organisatie Inspectie Verkeer en Waterstaat grote schade berokken.

Ad 15. Dekking van financiële risico's

In het baten-lastendienstmodel ingebouwde tegenstelling tussen enerzijds de noodzaak van een Baten-lastendienst om voorzieningen te kunnen treffen, reserveringen te kunnen maken en garanties te verkrijgen en anderzijds de noodzaak bij FEZ en Ministerie van Financiën om zuinig te zijn met dit soort fondsen. Tijdige zekerheid is echter voor alle betrokken partijen een belangrijke noodzaak.

Ad 16. Kwaliteit van het management

De Inspectie Verkeer en Waterstaat heeft gekozen voor een resultaatgericht management, waardoor managers meer ruimte en mogelijkheden krijgen. Bij de Inspectie Verkeer en Waterstaat wordt voornamelijk gestuurd op FTE. Als de Inspectie Verkeer en Waterstaat wil gaan sturen op output, is dit geen managementopgave die vraagt om sturing op het aantal FTE's maar is er meer behoefte aan vrije ruimte.

De kracht en kwaliteit van het management zal bepalen in hoeverre deze cultuur van sturen op FTE naar sturen op output kan of zal plaatsvinden.

Ad 17. Kennismanagement

De Inspectie Verkeer en Waterstaat is een kennisintensieve organisatie waarbij de aanwezige kennisgebieden in lang niet alle gevallen in grote aantallen voorradig zijn op de markt. De Inspectie Verkeer en Waterstaat dient daarom ook zorgvuldig met de in de organisatie aanwezige kennis om te

gaan, zorgvuldiger dan bij veel andere kennisintensieve overheidsorganisaties.

De Inspectie Verkeer en Waterstaat heeft een cultuur en traditie van techniek en navigatie en focussed op de risico's van techniek, terwijl de grote uitdagingen liggen op het terrein van psychologische aspecten en bedrijfsvoering. Tevens is het bijhouden van de technologische ontwikkeling het contact met de sector essentieel. Gedrag is niet te beïnvloeden door wet- en regelgeving maar eerder door een duurzaam communicatief contact met de sector. Door dit contact kan de Inspectie Verkeer en Waterstaat de ontwikkelingen in de markt optimaal volgen als zij gevoed wordt door de sector. In de eerste lijn toezicht is er veel contact met de actoren waardoor verschraling van de contacten niet snel zal optreden. Bij de tweede lijn toezicht is dit anders om dat de afstand tot de objecten van toezicht daar veel groter is.

Het breder opzetten van deze communicatieve infrastructuur zal tijd en inspanning vergen en voorkomen dat de Inspectie Verkeer en Waterstaat actuele marktkennis ontbeert en contacten verschraken. Tevens heeft het opzetten van deze infrastructuur weer gevolgen voor de aard en werkwijze van de inspectie. Aan de samenwerking met private partijen zitten voordelen maar er zitten ook risico's aan vast, zoals zelfregulering en het verkrijgen van een groter draagvlak van maatregelen.

Ad 18. Relatie Toezichtarrangement en formatie

De kennis en vaardigheden die benodigd zijn voor de toezichtarrangementen kunnen afwijken van de huidige kennis en vaardigheden. Op deze wijze kan de situatie ontstaan dat er arrangementen zijn waarvoor onvoldoende geschikte medewerkers zijn in de zin van kennis en vaardigheden of medewerkers te versnipperd zijn verdeeld over de afdelingen.

Ad 19. Uitvoering opdrachten en claims

Inspectie Verkeer en Waterstaat zal steeds vaker worden aangesproken op de uitvoering van inspecties en / of aansprakelijk kunnen worden gesteld. Zoals dat het geval is (geweest) bij "No Limit" en Onur Air.

Momenteel is het niet duidelijk waarvoor de Baten-lasten door de sector aansprakelijk kan worden gesteld. Als de Inspectie Verkeer en Waterstaat zelf alle risico's gaat dragen dient zij in staat te zijn een adequate voorziening aan te leggen. De hoogte van de voorziening zal afgesproken worden tussen de Inspectie Verkeer en Waterstaat, de Hoofddirectie FEZ en het Ministerie van Financiën.

Claims kunnen ingediend worden doordat:

- Controleurs schade veroorzaken bij de gecontroleerden;
- De Inspectie Verkeer en Waterstaat aansprakelijk wordt gesteld door het afgeven van certificaten;
- De Inspectie Verkeer en Waterstaat aansprakelijk wordt gesteld in haar functie als toezichthouder.

6 Benoemen van de risicobeheersmaatregelen

Nu in hoofdstuk 4 is vastgesteld dat alle genoemde risico's beheerst moeten worden, is het moment om beheersmaatregelen te definiëren. Het is overigens geen toeval dat alle genoemde risico's ook beheerst dienen te worden. Immers, in de voorbereiding van deze rapportage is door de deelnemers zelf al een eerste schifting gemaakt van al dan niet relevante risico's.

Genoemde risico's dienen in twee dimensies beheerst te worden. Allereerst dienen er maatregelen getroffen te worden ter voorkoming van het risico: hierbij dient een optimalisatie plaats te vinden tussen de kosten van de schade van het risico enerzijds en de kosten van de risicobeheersing anderzijds. Ten tweede dient, met name daar waar de schade van risico's door opdrachtgever of eigenaar wordt gedragen, de risicobeheersing transparant gemaakt te worden opdat vertrouwen ontstaat en blijft in het risicomangement van Inspectie Verkeer en Waterstaat. Onderstaand wordt, daar waar nodig, per risico ingegaan op beide dimensies.

6.1 Beheersmaatregelen

Ad 1. Incidenten en calamiteiten

De beheersmaatregelen hebben betrekking op de volgende incidenten:

1. In de sector waarop de Inspectie Verkeer en Waterstaat toezicht houdt;
2. Tussen de Inspectie en maatschappelijke organisaties;
3. Incidenten binnen de Inspectie Verkeer en Waterstaat in concreto: Integriteit

1: In eigenaarconvenant zal opgenomen worden dat eigenaar de 'calamiteitenclausule' (op eigen initiatief of verzoek van Baten-lastendienst of opdrachtgever) in werking kan doen treden. Binnen de door de eigenaar aangegeven kaders kan de Baten-lastendienst dan afwijken van de gemaakte prestatieafspraken met de opdrachtgevers.

Organisatorische inbedding:

De incident – en crisisorganisatie binnen de Inspectie Verkeer en Waterstaat is als gevolg van de reorganisatie op een aantal punten aangepast aan de nieuwe organisatie waarbij de volgende uitgangspunten gehanteerd zijn in de lijn tussen Hoofddirectie en één van de Toezichtseenheden (TE's):

- (1) In de lijn van de organisatie dient op decentraal niveau bij de toezichtseenheden het **incidentmanagement** ingericht te zijn. In de basis zal dit gelijk zijn aan de huidige situatie met uitzondering van gevaarlijke stoffen. Betrokken zijn de piketdienst van de TE's; Unitmanager en/of Crisiscoördinator TE; Hoofdinspecteur;
- (2) In de organisatie dient op decentraal en centraal niveau het **crisismanagement** (w.o. preventief crisismanagement) ingericht te zijn. Hierin dient ten opzichte van de huidige situatie een vertaalslag gemaakt te worden naar de nieuwe verhoudingen in het lijnmanagement. Betrokkenen zijn hetzelfde als bij 1 en dan uitgebreid met de crisiscoördinator Inspectie

Verkeer en Waterstaat en de Hoofdinspecteur generaal. Zo mogelijk uitgebreid interdepartementaal met het Interdepartementale Beleidsteam (IBT); het departementale coördinatiecentrum (DCC); het Ministeriële beleidsteam (MBT) en het Nationale Coördinatiecentrum (NCC);

(3) Incidentmanagement loopt in crisismanagement over waarbij de ernst van een situatie, technisch en/of politiek/bestuurlijk, bepalend is of een incident opschaaft van een incident naar een crisis.

Financiële afspraken:

Crises zijn situaties waarover de SG en/of de DG's in hun rol als opdrachtgever, hebben besloten dat er sprake is van een crisis. Projectafspraken over de inzet en gevolgen ten behoeve van de bestrijding van een crisis en de daarmee samenhangende inkomstenderving en extra kosten worden met de opdrachtgever(s) gemaakt en vastgelegd in (regelings)afspraken. Bij het maken van deze afspraken betrekken ze de eigenaar, aangezien de goedgekeurde kostprijzen wellicht opnieuw ter discussie komen te staan. De taak van de eigenaar is er op toe te zien dat er door de crisis geen onder- of overdekking ontstaat en dat er zo mogelijk generaal Rijksmiddelen worden vrijgemaakt ter financiering van de crisis. De voor de bestrijding benodigde inzet van zogenaamde 'fee-earners' kan worden gedeclareerd bij de opdrachtgever conform de jaarlijks vast te stellen kostprijzen. Overuren van personeel van Inspectie Verkeer en Waterstaat die direct het gevolg zijn van het afhandelen van crises worden gedeclareerd bij de opdrachtgever conform jaarlijks vast te stellen kostprijzen. Indien crises van zodanige omvang zijn dat de werkzaamheden uit het lopende jaarplan niet kunnen worden uitgevoerd, meldt de Inspectie Verkeer en Waterstaat de aard en omvang hiervan aan de opdrachtgever(s). Het staat de opdrachtgever vrij om, op basis van de ingediende declaratie of de prognose daarvan, een voorstel tot herprioritering van het jaarwerkplan in te dienen. Over de nadere invulling hiervan worden nadere uitvoeringsregels tussen opdrachtgevers en de Inspectie Verkeer en Waterstaat vastgelegd. Uitgangspunt hierbij is dat alle extra kosten als gevolg van de crisis gefinancierd worden, de kostprijzen zodanig zijn dat de overhead van de Inspectie Verkeer en Waterstaat gedekt kan worden zonder het ontstaan van onbedoelde "winsten" en de opdrachtgever ten alle tijden kan blijven sturen/herprioriteren.

2: Imago-onderzoek van Inspectie Verkeer en Waterstaat dient periodiek gehouden te worden ter signalering van veranderingen in de beeldvorming. Aan de hand van dit onderzoek dienen eigenaar en Inspectie Verkeer en Waterstaat gezamenlijk acties af te spreken (deze kunnen aan beide zijden uitgevoerd worden) teneinde óf de incidenten niet meer voor te laten komen, óf deze incidenten beter te beheersen al zij zich voordoen, óf andere maatregelen te treffen. Daarnaast zal de Inspectie Verkeer en Waterstaat een adequaat pr-beleid ontwikkelen en wordt de media actief benaderd (zie ook risico: Imago).

3: Inspectie Verkeer en Waterstaat heeft integriteit een integraal onderdeel gemaakt van haar beleid. Daarnaast zijn er escalatieprocedures in werking welke de detectie en signalering en afhandeling van integriteitschendingen voldoende borgen. In het eigenaarconvenant zal worden vastgelegd dat Inspectie Verkeer en Waterstaat dit integriteitbeleid periodiek zal evalueren en de resultaten beschikbaar zal stellen aan de eigenaar. Op basis hiervan kan de eigenaar middels het SG-IG contract bijsturen.

Ad 2. Imago

In 2001 is een nulmeting uitgevoerd naar het imago van de inspectiediensten van Verkeer en Waterstaat. Op basis van dit programma zijn een aantal strategische ontwikkelprogramma's opgezet, zoals:

- Een verbeterde samenwerking, die is neergeslagen in de organisatieontwikkeling (met de reorganisatie per 1 juli jl afgerond);
- Een betere koppeling tussen de Inspectie Verkeer en Waterstaat en het werkveld. Dat is opgepakt binnen: Toezicht in beweging (herziening toezichtarrangementen) en de instelling van de commissie Lintschoten over de tarieven in de sector;
- Vergroting van de efficiency door de vorming van een Baten Lasten Dienst.

Verder wordt door de Inspectie Verkeer en Waterstaat een adequaat beleid geformuleerd en worden de media actief benaderd.

Ad 3. Externe afhankelijkheid

Om grip te krijgen op het wensenpakket van de omgeving zijn toezichtarrangementen ontwikkeld, hetgeen moet leiden tot meetbaar effectief, efficiënt en productief toezicht. Het toezichtarrangement levert maatwerk in toezicht en een meetbaar maatschappelijk rendement op van het uitgevoerde toezicht. Dit betekent dat binnen de TE kennis, expertise en kwaliteiten tot ontwikkeling moeten komen om het domein van toezicht en de effectiviteit van het toezicht te analyseren, doelen te stellen en deze doelen te vertalen naar de inzet van het toezichtinstrumentarium. Er wordt daarbij gewerkt met de volgende streefbeelden (Toezicht in Beweging):

- Eigen verantwoordelijkheid van burgers en bedrijven;
- Integraal beeld per domein;
- Actief in Europa;
- Maatschappelijke oriëntatie;
- Samenwerking met andere toezichthouders;
- Flexible response;
- Digitaal toezicht;
- Eén inspectieprogramma.

De TCO heeft een toonaangevende rol in het aanjagen van de ontwikkeling van het toezicht. Dit betekent o.m. dat bij TCO de verantwoordelijkheid is belegd voor het (door)ontwikkelen van toezichtarrangementen voor alle domeinen van toezicht. Evenals de verantwoordelijkheid voor het, in opdracht van de Hoofddirectie, door de TE's laten monitoren van de effecten van het toezichtarrangement in de sector en overige relevante delen van de maatschappij. Verder is TCO verantwoordelijk voor de periodieke evaluatie van de toezichtarrangementen. TCO ontwikkelt het beleid van de Inspectie Verkeer en Waterstaat inzake berichtgeving, relatiemanagement en communicatie (ook handhavingscommunicatie). In alle ontwikkelingen is nauwe samenwerking met de Toezichteenheden, TBE, de projectdirectie E-government en Directie Bedrijfsvoering (DBV) randvoorwaarde om kwalitatief goede producten te maken die draagvlak binnen de organisatie hebben.

In de praktijk betekent dit dat de Inspectie V&W bij de uitvoering – en handhavingstoets ook de consequenties voor de Inspectie V&W – begroting zal meenemen inclusief de advisering over het nalevingsniveau.

Ad 4. Reductie van het opdrachtgeversvolume

Om de mogelijke schokken te kunnen opvangen die zich kunnen voordoen door beleidswijzigingen etc. wordt afgesproken dat per jaar de opdrachtgever het jaarwerkplan (de capaciteit) per beleidsDG met een maximaal percentage naar beneden en naar boven kan bijstellen.

Als ten gevolge van politieke keuzes de omvang van de opdracht aan de Inspectie Verkeer en Waterstaat sterk daalt, is er sprake van 'ónbestendig opdrachtgeverschap'. In de op te stellen managementafspraken zullen daar nadere afspraken over worden gemaakt.

Indien de door de opdrachtgever gewenste wijzigingen de genoemde percentages te boven gaan, stelt de opdrachtgever zich garant voor de financiële gevolgen die voortvloeien uit het meerdere. Indien deze situatie zich voordoet zal de opdrachtgever in overleg met de Inspectie Verkeer en Waterstaat zoeken naar een oplossing, zodat de financiële gevolgen voor de opdrachtgever worden geminimaliseerd. Wijzigingen in opdrachten beneden de afgesproken percentages worden door de Inspectie Verkeer en Waterstaat opgevangen.

Reductie van het opdrachtvolume kan ook plaatsvinden door het achterblijven van de vraag vanuit de markt voor bijvoorbeeld vergunningverlening of continuering. Hierover zullen in de managementafspraken afspraken worden gemaakt waarbij er overbezetting kan plaatsvinden door een marktkrimp waardoor negatieve resultaten ontstaan.

Ad 5. Vaststellen van output en outcome

Om te zorgen dat naast de output van de Inspectie van Verkeer en Waterstaat ook het nalevingseffect wordt vastgesteld zal bij nieuwe beleidsvoorstellen waarbij uitvoering – en handhaving – aspecten een rol spelen, naast de financiële dekking, ook aangegeven worden wat het minimale nalevingsniveau is. Het uitvoeren van een handhaafbaarheidsstoets en een uitvoerbaarheidsstoets vormt hiervoor de basis.

Ad 6. Complexiteit werkzaamheden, interne organisatie en coördinatie

De coördinatie van de kwaliteit van de verbindingen en kennis, veranderingen van toezichtarrangementen concentreert zich binnen de directie TCO. Het maken van afspraken met deze directie over de te behalen doelstellingen in het jaarwerkplan, managementcontract verdient dan ook de nodige aandacht en helderheid. Tevens betekent dit dat aan de ervaring en functieniveau van de managers en medewerkers extra aandacht wordt besteed.

Daarnaast heeft de Directie Bedrijfsvoering een belangrijke taak bij de vorming van onder andere een Baten-laten dienst, het inrichten van de planning en control cyclus en DBV is verantwoordelijk voor het beheer en goed in de organisatie implementeren van een aantal beheersrisico's zoals: het monitoren van mogelijke achterstanden in het inspectieprogramma, verkrijgen van inzicht tussen producten en kosten, het uitvoeren van een groot gedeelte van het verbeterprogramma dat is opgesteld naar aanleiding van de voorgaande accountantsverklaring en de beheersing van de organisatie. Ook hier betekent dit dat er extra aandacht wordt besteed aan de ingezette ervaring en competenties van de managers en medewerkers.

Ad 7. Taakverandering

Dit risico is niet door de Inspectie van Verkeer en Waterstaat te beheersen maar is wel van invloed op de vorming van Baten-lasten diensten.

Binnen het Programma Andere Overheid lopen een aantal trajecten die te maken hebben met de werkzaamheden van de Inspectie Verkeer en Waterstaat. Daarnaast loopt er een takenanalyse die van invloed is op taakuitvoering van de departementen. De uitkomsten van de takenanalyse hebben ook invloed op de werkwijze van de Inspectie Verkeer en Waterstaat en zullen mede richting geven aan de voorstellen, die vanaf het voorjaar 2005 tot het voorjaar 2006 zullen worden ontwikkeld voor een herontwerp van de rijksdienst. Dat is ook het moment dat een aantal grote bepalende trajecten van het Programma Andere Overheid tot een afronding komen.

Ad 8. Onvoldoende inzicht tussen producten en kosten

Ten aanzien van de financiering kunnen zich verschillende exploitatierisico's voordoen. Deze zijn te groeperen naar:

- Nacalculatorische verschillen met betrekking tot de retributie in de wet- en regelgeving: Nacalculatorische verschillen met **volledige** retributie in de wet- en regelgeving zijn verschillen waarvoor de volledige kosten doorbelast kunnen worden aan de afnemer;
- Nacalculatorische verschillen in het gedeelte van de kostprijs dat niet door retributie wordt gedekt in de wet- en regelgeving: Nacalculatorische verschillen met **gedeeltelijke** retributie in de wet- en regelgeving zijn verschillen waardoor een gedeelte van de kosten doorbelast kan worden aan afnemers;
- Nacalculatorische verschillen bij werkzaamheden waarvan de beleidsdirectie tevens de afnemers is en werkzaamheden zonder retributie in de wet- en regelgeving;
- Te late doorvoering van tariefswijziging.

Over al de bovenstaande verschillen die zich voordoen dienen er nadere afspraken gemaakt te worden in de op te stellen managementafspraken.

- Debiteurenrisico: Het debiteurenrisico Inspectie Verkeer en Waterstaat betreft het niet innen van gefactureerde bedragen voor geleverde prestaties aan afnemers van de Inspectie Verkeer en Waterstaat.

Als de minister een tarief vaststelt dat de sector niet accepteert kan een debiteurenrisico ontstaan doordat de sector de gefactureerde bedragen niet wil betalen. Een goed contact met de sector en het onderhouden van deze relatie is hierbij van essentieel belang om dit risico te voorkomen (zie ook: Kennismanagement).

Ten aanzien van de interne beheersmaatregelen zijn er twee mogelijkheden voor de toezichtseenheden: Afschaffen van tarieven gebaseerd op tijdschrijfsystemen en het introduceren van vaste tarieven. Tijdschrijven kan echter wel de basis vormen voor de te bepalen normtijden per product. Het risico van het niet halen van de normtijden ligt bij de Inspectie en maakt onderdeel uit van de managementcontracten tussen de IG en de HI's.

Ad 9. Accountantsverklaring

Om te borgen dat de Inspectie Verkeer en Waterstaat het financieel beheer op orde heeft, en in staat is om een goedkeurende accountantsverklaring te verkrijgen, wordt jaarlijks een plan van aanpak Financieel Beheer opgesteld met onder andere aandacht voor de bevindingen van de Departementale Audit Dienst, interne controlemaatregelen en verbijzonderde interne controles.

Het bovengenoemde plan van aanpak wordt door de auditcommissie Inspectie Verkeer en Waterstaat, met onder andere vertegenwoordigers van de Inspectie, DAD en HDPEZ, onder voorzitterschap van een externe voorzitter vastgesteld. Tevens rapporteert de Directie Bedrijfsvoering (unit Control Evaluatie en Informatie) aan het Audit Committee, zodat zij in staat is de kwaliteit en voortgang van de uitvoering van het plan van aanpak Financieel Beheer te monitoren en tijdig bij te sturen.

Ad 10. Achterstallig inspectieprogramma

Onvoldoende zicht op de realisatie door ontoereikende informatievoorziening, onvolledige managementsrapportages en onvolledige afrekening met het moederministerie kan financiële risico's tot gevolg hebben. Het risico wordt beperkt/beheerst door aanvullende controles van de Directie Bedrijfsvoering, het formuleren van een intern controlebeleid en het uitvoeren van operationele audits zowel door de DBV als vanuit de eigenaarsrol.

Daarnaast kan de inspectie kan de achterstalligheid opvangen door de inzetbaarheid van personeel tussen de toezichtseenheden te vergroten en in de inspecties een mix in te zetten van inspecteurs en KAB-ers of deze toe te voegen.

Ad 11. Schades

Beheersmaatregel die kunnen worden genomen tegen schades zijn:

- Het treffen van een financiële voorziening op de balans;
- Het aantal schaderijdingen maakt onderdeel uit van de functioneringsgesprekken.

Ad 12. Verlies bedrijfsmiddelen

Om het financiële risico van het verlies van bedrijfsmiddelen tegen te gaan, worden de volgende maatregelen genomen:

- Het treffen van een financiële voorziening op de balans waardoor de kosten m.b.t. verlies van bedrijfsmiddelen, voorzover niet gedekt door de verzekeraar, gelijkmatig over het jaar worden verdeeld;
- Het verlies van bedrijfsmiddelen maakt onderdeel uit van de functioneringsgesprekken;
- In het proces materieel beheer is goed beheerderschap ingebed om verlies tegen te gaan.

Ad 13. Shared services

De aansturing van de SSO is vastgelegd in de afgesproken SLA tussen shared service organisatie en Baten-lasten dienst. Tevens dient opgenomen te worden in het eigenaarconvenant dat op basis van kosten-batenanalyse Inspectie Verkeer en Waterstaat gebruik van shared services naast zich kan

neerleggen, tenzij financiële compensatie plaats vindt ter hoogte van de berekende suboptimalisatie.

Daarnaast heeft de directie Bedrijfsvoering de taak om de geleverde prijs/kwaliteit en de gemaakte afspraken continu te monitoren en een regelmatig te agenderen.

Ad 14. Beheersing van de organisatie

De hoofddirectie dient continu aandacht te schenken aan de in deze risico-analyse genoemde risico's, het afgesloten managementcontract tussen hoofddirectie en directeuren is daar de meest geëigende plek voor.

Voor de beheersing van de kleinere risico's implementeert Inspectie Verkeer en Waterstaat een aantal instrumenten die de gerichtheid van de organisatie op het voorkomen van deze risico's vergroot. Deze instrumenten zijn onder andere: Resultaatgericht management: Transparant maken van te bereiken resultaten verkleint de risico's om de resultaten niet te bereiken en de introductie van een managementcontrolsysteem, zodat tijdig kan worden bijgestuurd.

Ad 15. Dekking van financiële risico's

De genoemde beheersmaatregelen komen tot stand in samenspraak met het Ministerie van Financiën en vormen een verdere invulling van deze gemaakte afspraken.

Voor de dekking van financiële risico's staan verschillende mogelijkheden ter beschikking:

- Het vormen van voorzieningen: in de voorschriften voor de externe verslaggeving staat voor welke zaken door de Inspectie Verkeer en Waterstaat een voorziening getroffen mag worden;
- Het reserveren van exploitatieoverschotten: reserveringen voor het vormen van een financiële buffer zijn tot op zekere hoogte toegestaan door het Ministerie van Financiën;
- Het verkrijgen van garanties: Met het kerndepartement dienen afspraken te worden gemaakt voor welke risico's zij garant staan.

Ad: Voorzieningen: Beheersmaatregel: Conform afspraken bij de aanpak van de openingsbalans;

Ad: Exploitatieoverschotten: Beheersmaatregel: Conform afspraken met Financiën;

Ad: Garanties: Beheersmaatregel: Conform afspraken in de managementafspraken en de gemaakte afspraken in deze risico-analyse.

Ad 16. Kwaliteit van het management

De Hoofddirectie voert gesprekken met de Hoofden van de TE-'n, TBE, TCO, DBV en met de project directeur E – Government. Het doel van deze gesprekken is het komen tot, dan wel het bewaken van, zakelijke afspraken tussen de IG en de Hoofden van een TE-'n, TBE, TCO, DBV of de projectdirecteur E – Government.

Het jaarwerkplan vormt de basis voor de managementcontracten binnen de Inspectie V&W. De hoofden van een TE, en de directeuren van de TCO, TBE en DBV zullen zich intern inhoudelijk tegenover de Hoofddirectie verantwoorden over de afspraken in de managementcontracten. Het is van groot belang dat het jaarwerkplan beschrijft hoe het werkprogramma (de output van de Inspectie V&W) aansluit op de Rijksbegroting en afgesloten managementafspraken.

De kracht, uitstraling en aansturing van de Hoofddirectie heeft direct invloed op de wijze waarop de Inspectie van Verkeer en Waterstaat de omslag van sturen op FTE naar output zal gaan verwezenlijken.

Ad 17. Kennismanagement

Beheersmaatregelen op dit gebied zijn: Kennis, en daarmee ook onderzoek om in kennisleemten te voorzien, is een sleutelfactor in het functioneren van de Inspectie Verkeer en Waterstaat. Het omgaan met kennis en onderzoek vergt dan ook een strategische en geïntegreerde benadering. Om die reden dient de organisatie haar organisatiebrede kennisstrategie regelmatig te actualiseren en te borgen dat de ontwikkeling van kennis en competenties en de uitvoering van onderzoek voldoende gericht is op de implementatie van de kennisstrategie.

Het managen van kennis is structureel belegd. De Hoofddirectie heeft kennis als portefeuille. De verantwoordelijkheid voor de implementatie en het effect van kennismanagement is belegd bij de hoofdinspecteurs en directeuren. De directie Toezichtontwikkeling, Communicatie en Onderzoek (TCO) voert de centrale regie met betrekking tot kennis, kennismanagement en onderzoek.

Het bevorderen van leren door medewerkers door transparantie te verschaffen in competenties en vaardigheden te creëren, om op basis daarvan ongebruikte competenties te mobiliseren of gewenste competenties bij te leren. Instrumenten als mobiliteit, functioneringsgesprekken en persoonlijke ontwikkelingsplannen moeten het leren door individuen stimuleren. Leren vindt plaats in opleidingsprogramma's, maar ook en vooral in de werkpraktijk. Effectief leren staat of valt met de motivatie om te leren. Een lerende organisatie vereist daarom een managementstijl die wordt gekenmerkt door coachend leidinggeven, experimenteren, stimuleren, feedback geven, evalueren en reflecteren.

Ad 18. Relatie Toezichtarrangement en formatie

Het personele risico dat het benodigde personeel voor de toezichtarrangementen niet aansluit bij de huidige personeelssamenstelling kan beheerst worden door een adequaat HRM-programma zoals dat is vormgegeven met:

- Een inspectiebreed opleidingsbeleid;
- Loopbaanbeleid en mobiliteit met heldere functiebeschrijvingen (prestatie-indicatoren, functie-eisen en competenties);
- Resultaatafspraken waarbij met medewerkers resultaatafspraken zullen worden gemaakt over de te behalen resultaten en over de persoonlijke ontwikkeling en productiviteit;
- Een functiegebouw dat zodanig is ingericht dat de brede inzetbaarheid en verticale en horizontale mobiliteit wordt gefaciliteerd.

Daarnaast is het managen van kennis structureel belegd bij de Directie Toezichtontwikkeling, communicatie en Onderzoek (zie ook: Kennismanagement).

Ad 19. Uitvoering opdrachten en claims

De claimsrisico's met betrekking tot Inspecteurs die schade veroorzaken bij de gecontroleerden en de aansprakelijk worden beperkt door het geven van voorlichting, het verzorgen van een goede opleiding en het aanscherpen van kwaliteitsprocedures met betrekking tot het doen van een inspectie. Deze beheersmaatregelen gelden eveneens voor de claimrisico's voor de afgegeven certificaten.

Ten aanzien van aansprakelijkheid naar aanleiding van haar functie als toezichthouder moet duidelijk zijn voordat de Inspectie Verkeer en Waterstaat tot sanctionering over gaat:

- Tot hoever haar bevoegdheden gaan (sturingsmogelijkheden);
- Inzichtelijk zijn wat de juridische consequenties zijn gekoppeld aan de mate van sanctionering.

Voor al deze claims dient de Inspectie Verkeer en Waterstaat in staat geteld te worden om een adequate voorziening te treffen.

7 Risicobeheersing binnen Inspectie Verkeer en Waterstaat

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de systematische inbedding van de beheersmaatregelen in de werkprocessen van de Inspectie VenW.

Risicomanagement vraagt om continue aandacht voor het signaleren van risico's, voor het daadwerkelijk uitvoeren van beheersmaatregelen en voor het actualiseren van beheersmaatregelen. Hiervoor dient er een uitgewerkt kader van sturings- en beheersmaatregelen te bestaan dat regelmatig aan de bestaande situatie wordt aangepast en dat daadwerkelijk functioneert.

In het vorige hoofdstuk is al stilgestaan bij concrete beheersmaatregelen voor belangrijke categorieën risico's.

In dit hoofdstuk wordt kort ingegaan op de meer algemene inbedding van risicomanagement in de werkprocessen van de Inspectie Verkeer en Waterstaat. Daartoe zal in paragrafen 7.1 en 7.2 worden ingegaan op de rol van planning en control bij risicomanagement. Paragraaf 7.3 behandelt de escalatieprocedure. Vervolgens zal in paragraaf 7.4 ingegaan worden op risicomanagement in de primaire en secundaire werkprocessen.

7.1 Het verband tussen risicomanagement en planning & control

Het is voor een manager die verantwoordelijk is voor het behalen van de organisatiedoelstellingen van wezenlijk belang zicht te hebben in de mogelijke risico's. Alleen met dat inzicht kan een manager zijn organisatie adequaat sturen en beheersen zodat de doelstellingen worden gehaald. Daarnaast is het een instrument om afspraken te maken over bevoegdheden en verantwoordelijkheden: juist de vraag wie bevoegd en verplicht zijn om in te grijpen als risico's zich manifesteren en tot schade beginnen te leiden zegt iets over de verdeling van verantwoordelijkheden binnen en tussen organisaties.

Naast het feit dat risicomanagement een instellingsvoorwaarde is waaraan voldaan moet worden om een baten-lastendienst te worden, is het dus bovenal een essentieel managementinstrument in het kader van sturing en beheersing. Risicomanagement is dan ook niet nieuw. De meeste managers zullen 'vanuit de onderbuik' sturen en beheersen op risico's. Adequaat risicomanagement vraagt echter de in de in dit rapport beschreven systematische aanpak van risicoanalyse, risicomanagement, de allocatie van de verantwoordelijkheid voor het beperkt houden van schaden en het vaststellen van de partij die de schade uiteindelijk moet dragen. Risicomanagement als sturings- en beheersinstrument vraagt bovendien om systematische sturing op - en beheersen van - risico's.

Sturing en beheersing wordt in organisaties grotendeels geregeld via het planning & control proces.

Het risicomangement proces is een apart proces dat parallel loopt aan de reguliere planning & controlcyclus, met vergelijkbare elementen.

De planning & controlcyclus richt zich primair op planning van gewenste resultaten binnen het meest waarschijnlijke scenario van omstandigheden, acties en gevolgen. Daarnaast richt deze cyclus zich op de feitelijke resultaten en reageert daarop. Kortom het gaat om het vaststellen van doelstellingen, bepalen met welke productmix deze doelstellingen kunnen worden gerealiseerd, het vaststellen tegen welke kosten de vastgestelde productmix kan worden geleverd en het monitoren van de voortgang (inclusief tijdige bijsturing en verantwoording).

Risicomangement richt zich aanvullend op omstandigheden die problemen kunnen opleveren voor het bereiken van resultaat, via het identificeren en monitoren van alternatieve scenario's en het initiëren van acties om schade te beperken voordat zij in de resultaten tot uitdrukking komen.

Risicomangement en de planning & controlcyclus zijn te beschouwen als complementaire middelen die ingezet kunnen worden om het beoogde resultaat te verwezenlijken. Hierdoor ligt het voor de hand om elementen van risicomangement te koppelen aan momenten uit de planning & control cyclus. Zoals beschreven in de rapportage over het planning & control proces is het risicomangement proces bij de Inspectie VenW ook geïntegreerd in de Planning & Control cyclus. Zo is het opstellen van de eerste risicoanalyse momenteel een vast punt in de planningsfase van een groot project.

In de volgende paragraaf wordt nog iets specifieker ingegaan op de inbedding van het risicomangement in de managementcyclus en de primaire processen van de Inspectie Verkeer en Waterstaat.

7.2 Risicomangement in planning & control

Risicomangement is een sturingsinstrument. Het helpt een managementniveau om het gedrag van de onder dit niveau ressorterende mensen (en andere managementniveaus) te sturen en te beheersen, zodanig dat de kans dat het risico zich materialiseert te minimaliseren. Juist vanwege deze trapsgevoelige manier waarop risicomangement werkt, kan dit instrument goed ingebed worden in de planning- en controlcyclus van een organisatie. Voor een Baten-lastendienst kan dit zowel in de interne als in de externe planning en controlcyclus, waarbij het essentieel is om intern en extern op elkaar aan te laten sluiten. Risicomangement wordt hiermee een deelinstrument van planning en control; planning en control is immers zelf een sturingsinstrument.

Meer algemeen wordt bij het risicomangement als volgt aangesloten bij Planning en Control:

Planning

De risico's die de organisatie loopt worden zowel bij de start van nieuwe wet- en regelgeving en activiteiten die daaruit voortvloeien geïnventariseerd en via beheersmaatregelen gemanaged. Deze risicoanalyse wordt zowel gekoppeld aan planningsmomenten uit de extern gerichte planning & control cyclus als de intern gericht planning & controlcyclus, zie onderstaand figuur.

Intern	koppeling	Extern
Factsheets	→	Begrotingsvoorbereiding (c.q. begrotingsbijdrage)
Managementcontracten	→	Managementafspraken
Voortgangsrapportage	→	Voortgangsrapportage
Plannen van aanpak		

Control

Er wordt regelmatig gecontroleerd of de beheersmaatregelen ook daadwerkelijk zijn ingevuld en worden uitgevoerd, en of zij het gewenste effect hebben. Het gaat hier om verschillende elementen van control, namelijk om control op het proces en om control op de effecten (schade).

Intern	koppeling	Extern
Managementgesprek met de IG	→	Kwartaaloverleggen met eigenaar en opdrachtgever
Voortgangsrapportage	→	Voortgangsrapportage
Managementcockpit		

Voor de proces-control wordt gebruik gemaakt van onder andere audits en rapportages van de betrokken organisatieonderdelen. Voor de control op de zich feitelijk voordoende schaden wordt gebruik gemaakt van de reguliere planning & controlrapportages en (in het geval van plotselinge afwijkingen) via het benutten van een escalatieprocedure. Op deze aanpak wordt nader ingegaan in de instellingsvoorwaarde "Plan van aanpak financieel beheer" en in de instellingsvoorwaarde "Resultaatgerichte planning & controlcyclus".

Conclusie

In de sfeer van planning en control in combinatie met risicoanalyse kunnen drie soorten rapportagelijnen worden onderscheiden:

- Het risicomanagement tussen moederdepartement (eigenaar en opdrachtgevers) en baten-lastendienst zal zoveel mogelijk geregeld worden via de reguliere processen (BBV-cyclus). Uitzondering hierop zijn de escalatiemechanismen voor risico's welke niet periodiek, maar onmiddellijk dienen te worden behandeld.
- Het reguliere risicomanagement vindt plaats via periodieke rapportages binnen de Inspectie Verkeer en Waterstaat.
- Voor risico's welke niet periodiek maar onmiddellijk dienen te worden behandeld vindt ook risicomanagement plaats middels escalatiemechanismen binnen de Inspectie verkeer en Waterstaat. Vanaf een bepaalde omvang en aard van een calamiteit sluiten deze direct aan bij de escalatieprocedures naar het moederdepartement en/of de opdrachtgevers.

Zowel resultaten als risico's worden dus geprioriteerd vanuit de gedachte: "Wat draagt dit bij aan, of wat zijn de gevolgen voor de taken en doelstellingen van de Inspectie Verkeer en Waterstaat en wat zijn de gevolgen voor de Beleidsdoelstellingen van het Ministerie".

In de rapportage voor instellingsvoorwaarde 6 (resultaatgerichte planning- en controlcyclus) zullen de managementcyclus en de standaardrapportages uitvoerig worden beschreven. In deze paragraaf wordt nu de specifiek voor risico's belangrijke escalatieprocedure in iets meer detail beschreven.

7.3 Escalatieprocedure

Een risico (of het beginnen van het optreden van schade) kan op elk organisatorisch niveau gesignaleerd worden, bijvoorbeeld in een projectteam of door een stafmedewerker. Indien de gevolgen van het gesignaleerde risico niet erg omvangrijk en/of ingrijpend zijn, voldoet het risicomangement zoals dat is ingebed in de managementcyclus om het betreffende risico onder de aandacht te brengen van de verantwoordelijke (lijn)functionaris.

Wanneer het gesignaleerde risico echter op korte termijn een grote impact kan hebben op de Inspectie Verkeer en Waterstaat dan moet het risico via de escalatieprocedure versneld gemeld worden aan de verantwoordelijke (lijn)manager. Bepalend hierbij is de vraag op welke termijn een verandering in een risico zonder reactie op een hoger hiërarchisch niveau gaat leiden tot een onacceptabele kans en/of omvang van schade.

Wordt deze kans en/of omvang te groot dan zal degene die het laagst in de organisatie verantwoordelijk is voor de monitoring van dit risico (zowel de inschatting van kans als omvang, als van materialisatie) terstond de hiërarchische of de functionele lijn gebruiken om het risico te escaleren.

Binnen de Inspectie Verkeer en Waterstaat zijn twee lijnen waarlangs de escalatieprocedure kan lopen:

- De hiërarchische lijn: unit manager – - Hoofd Inspecteur / Directeur BV / TCO – Hoofddirectie met aan het hoofd de Inspecteur Generaal Inspectie Verkeer en Waterstaat.
- De functionele lijn: de unit Control, Evaluatie en Informatie (kan rechtstreeks naar de IG).

De hiërarchische lijn zal worden gebruikt om die risico's te escaleren waarvan de risicobeheersing één of meerdere niveaus hoger ligt dan het niveau waarop de monitoring plaats vindt.

De functionele lijn, zal worden gebruikt om op een iteratieve manier de juiste risicobeheersmaatregelen te implementeren en juiste kosten-baten afwegingen te kunnen maken (zowel binnen een hiërarchisch niveau als tussen niveaus).

7.4 Inbedding Risicomangement in werkprocessen

Wanneer planning en control het proces is waarmee sturing op risicomangement wordt uitgevoerd, dan zijn de overige werkprocessen de plek waarin de risicobeheersmaatregelen worden uitgevoerd. Om een goed begrip te hebben hoe Inspectie Verkeer en Waterstaat deze risicobeheersmaatregelen op systematische wijze inpast in haar processen, wordt een onderscheid gemaakt tussen de beheersmaatregelen die te maken hebben met politieke, maatschappelijke en uitvoeringsrisico's enerzijds, en personele en exploitatie- en operationele risico's anderzijds.

Hierbij zijn de volgende aspecten van belang:

-
- De wijze waarop wordt geborgd dat risico's bekend zijn bij de relevante partijen en personen;
 - De verdeling van verantwoordelijkheden over die partijen en personen;
 - de communicatie (in de vorm van rapportages, escalaties of andere wijzen) over:
 - De risicobeheersing;
 - De kwaliteit van de risicobeheersing;
 - De materialisatie van het risico.
 - Borgen dat betrokken partijen en personen elkaar ook daadwerkelijk aanspreken op het gevoerde risicomanagement.

Voor tactische en strategische risico's enerzijds en operationele risico's anderzijds zijn deze aspecten verschillend ingevuld. Om deze reden worden zij nu ook separaat behandeld.

7.4.1. Beheersing tactische en strategische risico's: politieke, maatschappelijke en uitvoeringsrisico's

Politieke, maatschappelijke en uitvoeringsrisico's liggen grotendeel op het strategische en tactische niveau van de Inspectie Verkeer en Waterstaat. In de rapportages voor de planning & control cyclus wordt maandelijks middels het managementcontrolsysteem (i.c. de managementcockpit) over de risico's en bijhorende maatregelen gerapporteerd. Tevens zal vier keer per jaar een managementgesprek tussen de IG en de top van de Inspectie plaatsvinden om voorkomende risico's te bespreken en aanvullende maatregelen te treffen waarnodig. Voor plotseling optredende risico's wordt gebruik gemaakt van de escalatieprocedure.

Een belangrijke beheersmaatregel voor de risico's vormen afspraken die gemaakt worden tussen de Inspectie Verkeer en Waterstaat en de eigenaar en/of opdrachtgever van de baten-lastendienst gebaseerd op de risicoanalyse. In deze afspraken wordt vastgelegd welke partij voor welk risico verantwoordelijk is en op welke wijze de risico's beheerst zullen worden. De Inspectie verkeer en Waterstaat zorgt voor de implementatie van alle beheersmaatregelen waarvan afgesproken is dat de Inspectie Verkeer en Waterstaat deze zou hanteren, een adequate informatievoorziening en mogelijkheden tot monitoring. Met behulp van deze voorzieningen is de baten-lastendienst in staat de juiste managementbeslissingen te nemen ter beheersing van de risico's en is de Inspectie VenW zodanig in control dat, wanneer het risico zich toch materialiseert, de schade terecht conform afspraken zelf te compenseren of te laten compenseren (al naar gelang de afspraak).

De wijze waarop deze risico's worden beheerst is vooraleerst maatwerk. Hiervoor kan men de tabel met risico's in dit document raadplegen. De procesmatige inbedding van al deze beheersmaatregelen geschiedt ofwel in het primaire proces ofwel in het planning en controlproces en maken uit van de eerder genoemde managementcontracten en rapportagelijnen

7.4.2 Beheersing operationele risico's: exploitatie-, uitvoerings- en operationele risico's

De operationele risico's, die zich veelal op werkvloerniveau manifesteren, worden voor zover zij betrekking hebben op de producten van de Inspectie

VenW zowel in kaart gebracht als gevolgd via het apart ontworpen standaardproces Product Planning en Bewaking. Beheersing loopt conform overige risico's.

Samenvattende tabel

Nr	Risicotype	Korte omschrijving	Frequentie	Kans	Schade	Risicodrager	Omschrijving	Maatregel
1	Maatschappelijk	Incidenten en calamiteiten	Laag	Middel	Hoog	Eigenaar / Opdrachtgever / Inspectie Verkeer en Waterstaat	<p>Gebeurtenissen in de omgeving van Inspectie Verkeer en Waterstaat waarop Inspectie Verkeer en Waterstaat geen invloed heeft maar wel op moet reageren</p> <p>Maatschappelijk: Incidenten tussen Inspectie Verkeer en Waterstaat en sector</p> <p>Personeel: Integriteitincidenten</p>	Extra kosten worden gedeclareerd bij de opdrachtgever conform jaarlijks vast te stellen kostprijzen. Voor crisis kunnen extra afspraken gemaakt worden
2	Maatschappelijk	Imago	Middel	Hoog	Middel	Inspectie Verkeer en Waterstaat	<p>Het imago van de Inspectie Verkeer en Waterstaat wordt gevormd door de kwaliteit van de externe relaties (koepelorganisaties en media). De zichtbaarheid richting de burgers en de wijze waarop de Inspectie zich neerzet als een autoriteit. Slechte pers of de mate van sanctiонерend optreden is van invloed op het imago.</p>	Uitvoeren imagometing, adequaat pr beleid en actief benaderen van de media; continu overleg met de beleidsdirecties
3	Politiek	Externe afhankelijkheid	Hoog	Hoog	Middel	Opdrachtgever / Inspectie Verkeer en Waterstaat	Veranderingen in het takenpakket	Uitvoeren van een handavings- en uitvoeringstoets
4	Politiek	Reductie van het opdrachtgeversvolume	Hoog	Middel	Middel	Opdrachtgever / Inspectie Verkeer en Waterstaat	Opvangen van fluctuaties in continuïteit en prioritering van de werkzaamheden	Vastgestelde garantieregelingen met opdrachtgevers; maximale reductie opdrachtgeversvolume vastgelegd
5	Politiek	Vaststellen van output en outcome	Hoog	Hoog	Laag	Opdrachtgever	Als de Inspectie Verkeer en Waterstaat sterker wil sturen op het effect dan zullen er afspraken moeten worden gemaakt over het nalevingsniveau	Vaststellen minimale nalevingsniveaus

Nr	Risicotype	Korte omschrijving	Frequentie	Kans	Schade	Risicodrager	Omschrijving	Maatregel
6	Politiek / Exploitatie	Complexiteit werkzaamheden, interne organisatie en coördinatie	Hoog	Hoog	Laag	Eigenaar / Inspectie Verkeer en Waterstaat	De wijze waarop de werkzaamheden binnen het departement VenW worden belegd in relatie tot de nieuwe organisatie indeling binnen de Inspectie Verkeer en Waterstaat vereist nieuwe coördinatie mechanismen. Het signaleren van negatieve tendensen in de governance binnen een departement mag de onderdelen geen vrijbrief geven deze negatieve tendensen te laten gebeuren.	Extra aandacht voor personele bezetting van TCO en DBV
7	Politiek	Taakverandering	Laag	Middel	Hoog	Eigenaar / Opdrachtgever	Eigenstandige mogelijkheden om de taken van de organisatie te veranderen heeft Inspectie Verkeer en Waterstaat maar in beperkte mate. Van buiten opgelegde veranderingen, kunnen enkel gebeuren met (impliciete of expliciete) toestemming van de eigenaar	
8	Exploitatie	Onvoldoende inzicht tussen producten en kosten	Hoog	Hoog	Middel	Inspectie Verkeer en Waterstaat	Een goede bedrijfsvoering houdt ook in dat een goed inzicht bestaat tussen producten en kosten. Met name een Baten-lastendienst dient hierop te kunnen sturen.	Gevolgen voor Inspectie Verkeer en Waterstaat; kostprijsmodel vormt de basis en interne sturing
9	Exploitatie	Accountantsverklaring	Middel	Middel	Hoog	Inspectie Verkeer en Waterstaat	De accountantsverklaring is een externe graadmeter voor het al dan niet in control zijn van het management voor wat betreft de besturing van de organisatie op de te bereiken doelen binnen de kaders die voor de Rijksoverheid gelden. Het verkrijgen van een goedkeurende accountantsverklaring is dan ook uitdrukkelijk de verantwoordelijkheid van Inspectie Verkeer en Waterstaat in het algemeen, en zijn management in het bijzonder.	Uitvoeren van plan van aanpak financieel beheer en opvolgen van de daarin afgesproken maatregelen
10	Exploitatie	Achterstallig inspectieprogramma	Hoog	Hoog	Middel	Inspectie Verkeer en Waterstaat	Het achterlopen op de gebudgetteerde begroting is een taak en verantwoordelijkheid van het management van Inspectie Verkeer en Waterstaat	Op orde hebben van de informatievoorziening, managementrapportages en tijdige afrekening met moederdepartement

Nr	Risicotype	Korte omschrijving	Frequentie	Kans	Schade	Risicodrager	Omschrijving	Maatregel
11	Exploitatie	Schades	Hoog	Hoog	Laag	Inspectie Verkeer en Waterstaat / opdrachtgever	Schaderijdingen (beschikkingen) tot een bepaalde grens komen ten laste van de bedrijfsvoering van Inspectie Verkeer en Waterstaat, daarboven ten laste van de Opdrachtgever	Treffen van een financiële voorziening
12	Exploitatie	Verlies bedrijfsmiddelen	Hoog	Hoog	Laag	Inspectie Verkeer en Waterstaat	Het verlies van bedrijfsmiddelen komt ten laste van de bedrijfsvoering van Inspectie Verkeer en Waterstaat	Treffen van een financiële voorziening; Mee-nemen in functioneringsgesprekken en ordelijk materieel beheer
13	Exploitatie	Shared services	Hoog	Middel	Laag	Eigenaar	De eigenaar bepaalt de verplichte afname van shared services	Monitoring gemaakte afspraken en regelmatig agendering binnen Directie Bedrijfsvoering
14	Exploitatie	Beheersing van de organisatie	Hoog	Middel	Middel	Inspectie Verkeer en Waterstaat	Met de eigenaar worden afspraken gemaakt omtrent de kwaliteit van de organisatie welke expliciet bij Inspectie Verkeer en Waterstaat worden gelegd om te realiseren.	Resultaat gericht management en, introductie van een management control systeem en inbedding de genoemde risico's in de managementcontracten
15	Exploitatie	Dekking van financiële risico's	Laag	Middel	Hoog		Financiën biedt niet voldoende ruimte voor het treffen van voorzieningen	Afspraken maken met Ministerie van Financiën

Nr	Risicotype	Korte omschrijving	Frequentie	Kans	Schade	Risicodrager	Omschrijving	Maatregel
16	Personeel	Kwaliteit van het management	Middel	Hoog	Hoog	Inspectie Verkeer en Waterstaat	Personeel: Het management is gewend voornamelijk op input (FTE's) te sturen terwijl er meer behoefte is om op output te sturen.	Jaarwerkplan en managementcontracten
17	Personeel	Kennismanagement	Hoog	Hoog	Middel	Inspectie Verkeer en Waterstaat	De Inspectie Verkeer en Waterstaat heeft een traditie van techniek en navigatie en is gefocust op de risico's van de techniek. Enerzijds zal ze die kennis actief moeten onderhouden en anderzijds meer aandacht moeten gaan besteden op psychologische en bedrijfsmatige aspecten.	Organisatiebrede kennisstrategie en implementatie; beleggen van kennisfunctie in een organisatorische eenheid; Uitvoeren en aandacht voor het uitvoeren van HRM cyclus: mobiliteit, functioneringsgesprekken en persoonlijke ontwikkelingsplannen,
18	Personeel	Relatie TZA en formatie	Middel	Middel	Middel	Inspectie Verkeer en Waterstaat	Geringe koppeling tussen organisatorisch plan en voorgenomen toezichtarrangementen	Uitvoering van HRM-programma
19	Uitvoering	Uitvoering opdrachten en claims	Middel	Middel	Hoog	Opdrachtgever / Inspectie Verkeer en Waterstaat	Risico bij uitoefening van de functie veroorzaken schade (aansprakelijkheid) Claims die voortvloeien uit (technisch of systeem) inspecties (No Limit) of ten onrechte uitgeschreven proces verbaal Claims die voortvloeien uit sancties die Inspectie oplegt aan de onder toezicht staande (Onu Air)	Treffen van een financiële voorziening en aanscherpen van kwaliteitsprocedures; het geven van voorlichting en opleidingsprogramma