

DORDRECHT



Nota Risicosturing en Weerstandsvermogen

Gemeente Dordrecht

2024

Concept-versie april 2024

Inhoud

Inleiding	3
1. Ontwikkelingen	5
2. Risicomanagement	6
2.1 Strategie en risicohouding	6
2.2 Begrippenkader, doelstellingen en effecten van risicomanagement	7
2.3 Verantwoordelijkheids- en bevoegdheidsverdeling	7
2.4 Werkmethode	8
3. Weerstandsvermogen	9
3.1 Beschikbare weerstandscapaciteit.....	9
3.2 Benodigde weerstandsvermogen	10
3.3 Norm voor de ratio van het weerstandsvermogen.....	11
4. Naar risicogestuurd werken	13
Bijlage	14

Inleiding

Binnen gemeenten is er een toenemende aandacht voor de manier waarop risico's worden beheerst. Een toenemende complexiteit van de samenleving, grote decentralisaties (onder andere de (financiële) druk op het domein Jeugdzorg), bezuinigingen, maar bijvoorbeeld ook de impact van de COVID-19 uitbraak dwingen gemeenten tot een groter risicobewustzijn. Daarnaast laten gebeurtenissen van de laatste jaren mede zien hoe belangrijk het is om inzicht te hebben in de risico's en hierop te sturen.

Het risicomanagement en daaraan verbonden weerstandsvermogen vormt een belangrijke pijler van de financiële positie van de gemeente. Veel gemeenten, en zo ook Dordrecht, maken daarom een nota 'Risicomanagement en weerstandsvermogen'. Hierin legt de Raad de kaders vast voor het beleid rondom risico's en weerstandsvermogen.

Deze nota is een actualisatie van het risicomanagementbeleid van de gemeente zoals dat in de oorspronkelijke nota uit 2013 voor het eerst uitvoerig is beschreven. Het bevat de strategie en risicohouding, doelstellingen van het risicomanagement, een beschrijving van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van actoren in het risicomanagementproces en de risicomanagement-methode. Tot slot zijn er kaders voor het beleid rondom weerstandsvermogen en de weerstandsratio opgenomen. Het is aan de raad om in een nota de kaders vast te stellen ten aanzien van risicomanagement en het weerstandsvermogen. De uitvoering van het risicomanagement is voorbehouden aan het college.

Over risicomanagement kunnen hele epistels worden geschreven. Uitgangspunt voor deze nota is dat zo min mogelijk theoretische verhandelingen rondom risicomanagement(beleid) wordt opgenomen en de nota zo concreet mogelijk aangeeft op welke wijze de gemeente haar risico's in beeld brengt, kwantificeert, beheerst en financieel vertaalt.

Centraal uitgangspunt in deze nota is dat duidelijk wordt vastgelegd op welke wijze het college van de gemeente Dordrecht invulling geeft aan risicomanagement en omgaat met het weerstandsvermogen en op welke wijze het college hierover communiceert met de raad. De volgende algemene doelstellingen van de nota geformuleerd:

1. Vaststellen van de methodiek en beleidskaders voor risicomanagement binnen Dordrecht, inclusief de hierbij behorende financiële beleidskaders ten behoeve van de berekening van het weerstandsvermogen;
2. Inzichtelijk maken dat actief risicomanagement een belangrijk en waardevol sturingsinstrument is voor bestuur en management en vastleggen op welke wijze daarover wordt gerapporteerd;
3. Bepaling van de norm voor de weerstandsratio en het te volgen aanpassingskader bij afwijking hiervan.

In deze nota wordt tot slot de doorontwikkeling van risicomanagement naar een meer integrale wijze van risico's managen toegelicht. Integraal risicomanagement leidt tot breed inzicht in de activiteiten binnen de gemeente. Hierdoor is de gemeente voorbereid op onverwachte zaken en ontstaat op tijd inzicht in welke kansen er spelen, maar ook wat er misgaat, of dreigt te gaan. Risicomanagement is geen afzonderlijke activiteit, maar maakt deel uit van alle (management)processen, programma's en projecten. En zorgt ervoor dat bewustwording en het beheersen van risico's doorlopend aandacht heeft.

De actualisatie van de nota leidt ook tot een gewijzigde benaming. De nota Risicomanagement en Weerstandsvermogen krijgt de naam nota Risicosturing en weerstandsvermogen (nota RS&WSV). De verbeter slag naar risicosturing en risicogestuurd werken geeft aan dat sturen op de doelen, het benoemen van de

onzekerheden, inclusief de vraag 'wat staat ons te doen?' de kwaliteit van hedendaags risicomanagement en een realistisch weerstandsvermogen bepalen.

1. Ontwikkelingen

Binnen het denken over risico's en het managen daarvan heeft de afgelopen jaren een verschuiving plaatsgevonden. Een verschuiving die ook al in de vorige nota werd aangekondigd en te vatten is onder de beweging van conventioneel (statisch) risicomanagement naar meer dynamisch risicomanagement. Het dynamisch risicomanagement gaat ervan uit dat organisaties vrijwel dagelijks gevoed worden door tal van ontwikkelingen op mondiale, landelijke en lokale schaal en dat op de effecten daarvan actief moet worden gemonitord. Hieruit volgt automatisch de vraag hoe overheden, instellingen en bedrijven zich zo kunnen organiseren dat ze ondanks de continue complexiteit in staat blijven te doen wat ze moeten doen: het behalen van hun doelen, met de verwachte kwaliteit en veiligheid en tegen acceptabele en betaalbare kosten.

Deze nota is een actualisatie van de nota uit 2013. Naast de verdergaande ontwikkeling van dynamisch risicomanagement zijn gewijzigde regelgeving, zoals Besluit Begroting en Verantwoording, de Financiële verordening uit 2023 en verouderde terminologie aanleiding voor aanpassingen. Risicomanagement is inmiddels prominenter verankerd in de integrale bedrijfsvoering en de volgende fase van risicomanagement namelijk risicogestuurd werken is aan de orde.

Risicogestuurd werken (risicosturing): een actuelere en bredere blik¹

Een mythe is dat risicomanagement synoniem is aan het vermijden van risico's: "Alle risico's de organisatie uit! Dan zijn wij in control...". Een bredere opvatting over risicomanagement gaat uit van het meer bewust omgaan met risico's. Dit betekent niet alleen het klassieke risico's vermijden, maar ook risico's verminderen, risico's accepteren of dus ook bewust risico's te nemen. Het gaat om een andere manier van denken ten opzichte van het traditionele risicomanagement. Een accentverschil is bijvoorbeeld risico's vroegtijdig opmerken in plaats van een focus op interne controle achteraf. Of onzekerheid toelaten, in plaats van proberen alles zeker te willen weten. Met andere woorden: realistisch en gestructureerd omgaan met de (onvermijdelijke) risico's. Niet om af te remmen, juist om gas te geven. Om zo de kans op innovatie en succes, ondanks alle onzekerheden, te vergroten.

Risicogestuurd werken gaat daarmee verder dan louter het managen van risico's. Het is hiermee een buitengewoon nuttig instrument om in werkprocessen de dialoog over risico's en kansen aan te gaan, de risico's efficiënter en effectiever te beheersen en het realiseren van doelstellingen te vergemakkelijken. Risicogestuurd werken geeft geen garantie dat gebeurtenissen met een negatief gevolg niet meer zullen optreden. Het geeft wel de zekerheid dat je er van tevoren alles aan hebt gedaan om deze te voorkomen, te betrekken in de besluitvorming en uitvoering, of de effecten ervan te verminderen.

De essentie samengevat:

Wat is het doel en waar liggen kansen? Hoe worden die kansen benut? Welke onzekerheden kunnen het behalen van het doel in de weg staan en wat staat ons te doen om die onzekerheden te beheersen?

¹ Terminologie alsmede diverse definities en toelichtende teksten in deze nota zijn ontleend aan M. van Staveren (o.a. Risicogestuurd werken, 2015, Risicoleiderschap, 2018, Iedereen risicoleider, 2020, en Risicodialoog, 2023)

2. Risicomanagement

De raad heeft ervoor gekozen om naast de vereiste paragrafen bij de begroting en de jaarrekening ook periodiek een (bijgestelde) Nota Weerstandsvermogen en risicobeheersing op te stellen. Dit is vastgelegd in artikel 17 van de door de raad vastgestelde financiële verordening ex artikel 212 Gemeentewet.

De paragraaf 'Weerstandsvermogen en risicobeheersing' in de P&C-stukken bevat op meer operationeel niveau de uitwerking van het risicomanagement en de inventarisatie van beschikbare weerstandscapaciteit en benodigde weerstandsvermogen. Los van deze geijkte momenten onderkennen wij de actieve informatieplicht ten aanzien van substantiële mutaties in het risicobeeld. Voor projecten verloopt deze informatievoorziening doorgaans via de diverse voortgangsrapportages of afzonderlijke raadsinfo aan de raad. Voor de diverse lijn- of beleidsrisico's ligt het meer voor de hand hiervoor aansluiting te zoeken bij de reguliere P&C-documenten.

Uitgangspunten risicomanagement

1. Risicomanagement helpt besluitvorming inzichtelijker te maken en daarmee voegt het waarde toe aan de kwaliteit van de besluitvorming.
2. Risico's zijn expliciet zichtbaar in besluitvormingsprocessen inclusief de wijze waarop deze risico's beheerst of opgevangen kunnen worden.
3. Risico's zijn er in de eigen organisatie, maar ook bij organisaties waarmee de gemeente 'verbonden' is.
4. Voor risico's en incidenten die zich hebben voorgedaan worden passende maatregelen genomen om herhaling te voorkomen (lerend vermogen van de organisatie).
5. De manager is verantwoordelijk voor het tijdig beheersen van en communiceren over risico's binnen zijn of haar verantwoordelijkheidsgebied (integraal management).

2.1 Strategie en risicohouding

Dordrecht is een ambitieuze stad als het gaat om beleidsprogrammering en grote projecten. Hierbij past een actieve risicohouding. Immers voor groei en succes is het van belang om ondernemend te blijven. Daarbij past het tonen van enig lef en niet louter de grondhouding om 100% zekerheid te willen hebben om definitief een besluit te kunnen nemen. Proactief met risico's omgaan zorgt er bovendien voor dat risico's geregeld, met vastgestelde tussenpozen, geïnventariseerd en besproken worden. Op deze wijze worden de risico's binnen beleidsprogramma's, opgaven en projecten levend en is er voortdurende aandacht voor de beheersing ervan. Door hier structuur aan te geven en systematisch gebeurtenissen die doelstellingen in gevaar kunnen brengen te inventariseren kunnen tijdig passende maatregelen worden genomen om ellende te voorkomen.

Toch geeft risicomanagement geen garantie dat gebeurtenissen met een negatief gevolg niet meer zullen optreden. Het geeft wel de zekerheid dat je er van tevoren alles aan hebt gedaan deze te voorkomen of de effecten ervan te verminderen. Door van tevoren mogelijke gevolgen in kaart te brengen en het bestuur hierover te informeren kunnen afgewogen besluiten worden genomen. Risicomanagement heeft daarmee ook een politieke kant: de mate waarin risico's worden genomen is een politieke bestuurlijke afweging.

Risicohouding

De gemeente Dordrecht wil een ondernemende stad zijn en accepteert dat aan onze beleidsinitiatieven altijd risico's verbonden zijn. De gemeenteraad accepteert deze risico's onder de voorwaarde dat de risico's, de getroffen beheersmaatregelen en het restrisico tijdig aan de gemeenteraad worden gemeld, er een goed functionerend systeem van risicomanagement is en voor de restrisico's weerstandsvermogen aanwezig is.

2.2 Begrippenkader, doelstellingen en effecten van risicomanagement

In Dordrecht gelden onderstaande werkdefinities:

Definitie risico

Risico is een onzekere interne of externe gebeurtenis met oorzaken, waarschijnlijkheid van optreden en met effect op doelen.

Definitie risicomanagement

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

Bij bovenstaande definities gaat het niet om het koste wat kost risico's te vermijden! Soms kan het bewust accepteren van een risico en dit communiceren de beste beheersmaatregel zijn. Risicomanagement wordt vaak gerelateerd aan het lopen van financiële risico's (ook vanwege de relatie met het weerstandsvermogen). Het gaat ook om andere risico's zoals voorkomen dat projecten uit de tijd lopen, imagoschade, tijdig anticiperen op mogelijke belemmeringen en daar ook passende maatregelen voor treffen.

Doel risicomanagement

Het vergroten van het risicobewustzijn van de organisatie en het bestuur, zodat een juiste balans wordt gevonden tussen risico's beheersen en risico's nemen.

Het gaat dus om de brede bewustwording en identificatie van risico's die het behalen van de organisatiedoelstellingen in de weg kunnen staan. Het is noodzakelijk na te blijven denken over te nemen maatregelen in relatie tot de effectiviteit en efficiency bij het behalen van doelen.

Belangrijkste effecten van risicomanagement

- Risicomanagement draagt bij aan het realiseren van de doelstellingen en het vergroten van risicobewustzijn van de organisatie.
- Risicomanagement reduceert risico's waaraan de organisatie blootstaat.
- Risicomanagement geeft inzicht en overzicht in de risico's en daarmee informatie die de besluitvorming op zowel bestuurlijk als ambtelijk niveau ondersteunt.
- Risicomanagement leidt tot een keuze voor beheersmaatregelen die de sturing en beheersing van de organisatie en van de projecten versterkt.
- Risicomanagement resulteert in concrete verbeterplannen voor het halen van projectdoelstellingen.
- Risicomanagement is medebepalend voor de omvang van het weerstandsvermogen.

2.3 Verantwoordelijkheids- en bevoegdheidsverdeling

Rol van de raad

De raad stelt kaders voor het risicomanagement en hoe wordt omgegaan met het gemeentelijk weerstandsvermogen. Vervolgens controleert de gemeenteraad in hoeverre de uitvoering van het beleid binnen de vastgestelde kaders heeft plaatsgevonden en of hierin voldoende rekening is gehouden met de aanwezige risico's.

Rol van het college

Het college is eindverantwoordelijk voor de bedrijfsvoering van de gemeente en daarmee voor al haar beleid en bijkomende risico's. Daarnaast moet het college ervoor zorgen dat de doelstellingen van risicomanagement worden bereikt. Het college heeft de verantwoordelijkheid de raad over risico's te informeren. Bij (raads)voorstellen wordt nagegaan wat de belangrijkste risico's zijn. Hiermee is de raad op de hoogte van de risico's die het realiseren van de beleids- of projectdoelstellingen in de weg kunnen staan en in positie om besluiten te nemen of alternatieven af te wegen. Daarbij heeft het college een actieve informatieplicht om zowel vooraf als tijdens de uitvoering van begrotingsprogramma's en projecten over nieuwe en gewijzigde risico's te rapporteren.

Rol van het management

Het management is integraal verantwoordelijk voor het risicomanagementbeleid en daarmee primair verantwoordelijk voor het gehele risicoprofiel van de gemeente. Risicomanagement wordt gemeente breed gestimuleerd. Het management stuurt op de meest urgente risico's en is verantwoordelijk voor het realiseren en toepassen van de gedefinieerde beheersmaatregelen. Vanuit deze verantwoordelijkheid bepaalt het management de prioriteiten en de planning en zorgt ervoor dat bewust wordt omgaan met risico's.

Risicomanagement met betrekking tot verbonden partijen

De gemeente heeft een belangrijk deel van uitvoering van gemeentelijk beleid ondergebracht bij verbonden partijen. Een verbonden partij is een publiekrechtelijke of privaatrechtelijke organisatie waarin de gemeente een bestuurlijk en een financieel belang heeft. De gemeente verwacht van de verbonden partijen dat zij een actief beleid voeren op het gebied van risicomanagement en weerstandsvermogen en dat zij hierover informatie verstrekken. Indien nodig worden de verbonden partijen aangesproken om passende actie te ondernemen. Hiermee wordt het risico op onvoorziene financiële tegenvallers voor de gemeente geminimaliseerd.

2.4 Werkmethode

Risicomanagement is een onmisbaar onderdeel van programmatisch, opgave gestuurd en projectmatig werken en wordt toegepast in de gehele organisatie, binnen alle (beleids)programma's en opgaven (inclusief de onderliggende projecten) en op concernniveau.

Risicomanagement is een stuurinstrument om vastgestelde doelen (tijdig en effectief) te behalen. Het is van groot belang om dit middel 'passend' toe te passen, dat wil zeggen: "dik" inzetten waar nodig en "dun" waar het kan. Door risicomanagement op maat toe te passen, is dit instrument efficiënt en effectief. De werkmethode die voor risicomanagement wordt gebruikt, is gebaseerd op de Risman-methode². Deze methode is gekozen omdat de stappen helder zijn, de methode erg toegankelijk is, flexibel is van opzet en voor elke project of programma toe te passen is.

De volgende zes processtappen worden doorlopen.

1. Doelen bepalen;
2. Risico's en kansen identificeren;
3. Risico's en kansen classificeren;
4. Omgang met risico's en kansen (maatregelen bepalen);
5. Maatregelen evalueren en
6. Communiceren en rapporteren.

Voor meer inzicht in hoe dit wordt toegepast wordt verwezen naar de bijlage "Risicomanagement Dordrecht volgens Rismanmethode".

Voor het dun inzetten van risicomanagement is een doorontwikkeling mogelijk door een aantal stappen weg te nemen of te bundelen en het gangbare proces te halveren naar drie DOD-vragen, te weten:

1. Wat is het Doel?
2. Wat is daarbij Onzeker?
3. Wat staat ons te Doen?

Deze drie vragen bieden op laagdrempelige wijze ruimte voor de werkvorm van 'risicodialoog' welke gemeentelijk zowel op operationeel, tactisch en strategisch niveau (dagelijks) uitgevoerd kan worden (zie ook hoofdstuk 4 'Naar Risicogestuurd werken').

² Dit is een methode voor risicomanagement, die van oorsprong is ontwikkeld voor projecten. Echter, de Risman-methode is daarnaast ook geschikt voor organisaties en programma's.

3. Weerstandsvermogen

Het weerstandsvermogen is bepalend voor de mate waarin de organisatie in staat is middelen vrij te maken (beschikbare weerstandscapaciteit) om de financiële gevolgen van risico's (benodigde weerstandsvermogen) op te vangen zonder dat de normale bedrijfsvoering wordt aangetast.

3.1 Beschikbare weerstandscapaciteit

Er bestaat incidentele en structurele weerstandscapaciteit. Incidentele weerstandscapaciteit is het vermogen om calamiteiten en andere eenmalige tegenvallers op te kunnen vangen zonder dat dit invloed heeft op de voortzetting van taken (onder andere de vrij besteedbare reserves). Structurele weerstandscapaciteit betreft budgetten die structureel zijn opgenomen in de begroting en ingezet kunnen worden om tegenvallers in de lopende exploitatie op te vangen zonder dat dit ten koste gaat van de uitvoering van de bestaande taken (het budget onvoorziene uitgaven). In onderstaande tabel zijn de diverse potentiële bestanddelen van de beschikbare weerstandscapaciteit genoemd en van een korte uitleg voorzien.

(potentiële) bestanddelen van de weerstandscapaciteit
1. Algemene reserves <ul style="list-style-type: none">• Algemene Reserve (AR) specifiek bedoeld als buffer om risico's en fluctuaties in de exploitatie in de toekomst te kunnen opvangen.• Reserve Grondbedrijf (RG): een specifieke buffer voor het Grondbedrijf die wordt aangehouden voor met de grondexploitatie samenhangende risico's.
2. Post onvoorzien <p>De post onvoorzien is een jaarlijkse buffer in de exploitatie voor externe onvoorziene tegenvallers. Het dekt uitgaven die voldoen aan de 3-o's: onvoorzien, onvermijdelijk en onuitstelbaar.</p>
3. Onbenutte belastingcapaciteit <p>De onbenutte belastingcapaciteit bestaat uit de extra structurele middelen die gegenereerd kunnen worden door de tarieven van de gemeentelijke belastingen, heffingen en rechten te verhogen tot het wettelijk toegestane maximum. Het gaat dan bijvoorbeeld over vastgestelde maximum (verhoging van) belastingtarieven, of dat leges maximaal het niveau van kostendekkend mogen bedragen.</p>
4. Begrotingsruimte <p>Als de begroting en de meerjarenraming sluiten met een positief saldo kan deze ruimte worden ingezet voor structurele financiële tegenvallers die zich voordoen.</p>
5. Overige bestemmingsreserves <p>In sommige gemeenten worden ook de bestemmingsreserves meegeteld in de weerstandscapaciteit. Deze tellen dan niet voor 100% mee maar voor een gedeelte waarvan wordt geacht dat het vrij kan vallen zonder de oorspronkelijke bestemming in de weg te staan.</p>

Tot 2023 rekende de gemeente de Algemene Reserve, de Reserve Grondbedrijf en de post onvoorzien tot de beschikbare weerstandscapaciteit. Daar wordt nu de ruimte aan onbenutte belastingcapaciteit aan toegevoegd. De lokale lasten zijn in Dordrecht lager dan het landelijk gemiddelde wat aanspreken wanneer nodig mogelijk maakt. Potentiële weerstandscapaciteit uit 'Begrotingsruimte' en 'Overige bestemmingsreserves' achten wij minder bruikbaar om direct als beschikbare weerstandscapaciteit te bestempelen. De heroverweegbaarheid van inzetbaarheid van deze onderdelen kan echter – indien de financiële situatie daar om vraagt – te allen tijde aan de raad worden voorgelegd.

Uitgangspunt

De beschikbare weerstandscapaciteit bestaat uit de Algemene Reserve, de Reserve Grondbedrijf, de 'post onvoorzien' en de onbenutte belastingcapaciteit.

3.2 Benodigde weerstandsvermogen

Relatie risicomanagement en weerstandsvermogen

Meer aandacht voor risico's in een eerder stadium betekent vroegtijdiger kunnen sturen. Als risico's beheerst kunnen worden door aanvullende maatregelen, kan dit een positief effect hebben op het benodigde weerstandsvermogen. Echter, meer aandacht voor risico's kan eveneens een verhoging van het weerstandsvermogen betekenen omdat de organisatie meer risico's onderkent. Het is dan ook niet op voorhand te zeggen of de investering in risicomanagement een verlaging van het benodigde weerstandsvermogen tot gevolg heeft.

Het benodigde weerstandsvermogen wordt mede bepaald door de kwaliteit en voornamelijk volledigheid van de risico-inventarisatie, de verwachte risicokans (waarschijnlijkheid) en de verwachte risico-omvang (effect, impact op de doelen of financiële positie). Daarnaast speelt hierbij de mate waarin risico's al op een andere wijze dan de beschikbare weerstandscapaciteit zijn afgedekt (nl. verzekeringen, voorzieningen, beheersmaatregelen etc.) en risicobereidheid of -acceptatiehouding bij risico's. Wat is de gewenste mate van zekerheid dat resterende risico's moeten worden opgevangen met de beschikbare weerstandscapaciteit?

Risico-inventarisatie

Om de risico's in kaart te brengen wordt er gedurende het jaar een gemeente brede risicoanalyse uitgevoerd. Bij het bepalen van de omvang van de risico's wordt gebruik gemaakt van een risicosimulatie (Monte Carlo-simulatie) gebaseerd op kansverdelingen en gevolgen zoals die per risico zijn aangegeven.

Uitgangspunten bepalen benodigde weerstandsvermogen

- Risico's worden vastgelegd in een risicobeheersingssysteem (NARIS).
- Risico's die voor de hele gemeente gelden worden als één risico opgenomen.
- Naast de omschrijving van een risico wordt ook de oorzaak, het gevolg en onder welk begrotingsprogramma een risico valt vastgelegd.
- Per risico worden de bestaande beheersmaatregelen beschreven.
- Elk financieel risico wordt gekwantificeerd.
- Risico's met een structureel gevolg worden opgenomen met een impact van maximaal 3 keer het jaarlijkse gevolg. Wij gaan ervan uit dat er in een termijn van ongeveer 3 jaar een structurele oplossing in de begroting is gevonden voor structurele risico's.
- Het benodigde weerstandsvermogen is het resultaat van de risicosimulatie van risico's met een impact > € 50.000, waarbij wordt uitgegaan van een zekerheidspercentage van 75% en een gezamenlijke ratio van Stad en Grondbedrijf.
- Alleen financiële (netto) risico's met een kanspercentage van 5% tot 90% worden meegenomen in de bepaling van het benodigde weerstandsvermogen. Bij grondexploitaties betreft dit risico's met een kans van optreden kleiner dan 50%.
- Tweemaal per jaar, bij begroting en jaarrekening, wordt het benodigde weerstandsvermogen berekend.
- Vertrouwelijke informatie in risico's wordt geanonimiseerd en in algemene zin beschreven.

Financiële risico's met een kans van optreden van 90% of meer zijn géén risico maar "werkelijkheid" en worden als budget opgenomen in de begroting. Voor grondexploitaties zijn de kaders op dit onderdeel afwijkend. Risico's met een kans van optreden van 50% of meer worden volgens de bestendige lijn direct in de grondexploitatieberekening opgenomen.

3.3 Norm voor de ratio van het weerstandsvermogen

De mate waarin de gemeente in staat is het benodigde weerstandsvermogen te voorzien van beschikbare weerstandscapaciteit, wordt uitgedrukt in een ratio van het weerstandsvermogen met de volgende formule:

Formule: ratio weerstandsvermogen

$$\text{ratio} = \text{beschikbare weerstandscapaciteit} / \text{benodigde weerstandsvermogen}$$

De beschikbare weerstandscapaciteit betreft hierbij het totaal aan directe (financiële) mogelijkheden dat de gemeente heeft om financiële tegenvallers op te vangen (zie 3.1) en benodigde weerstandsvermogen betreft het totaal van de financiële risico dat afgedekt moet worden. Voor de beoordeling van de omvang van het weerstandsvermogen wordt gebruik gemaakt van onderstaande waarderingstabel. Deze normeringsystematiek, welke landelijk wordt gehanteerd, is ontwikkeld door het Nederlandse Adviesbureau voor Risicomanagement (NAR) in samenwerking met de Universiteit Twente.

Waarderingscijfer	Ratio	Betekenis
A	>2	Uitstekend
B	1,4 – 2,0	Ruim voldoende
C	1,0 – 1,4	Voldoende
D	0,8 – 1,0	Matig
E	0,6 – 0,8	Onvoldoende
F	<0,6	Ruim onvoldoende

Om te voorkomen dat het weerstandsvermogen regelmatig moet worden aangevuld door fluctuaties in de beschikbare weerstandscapaciteit en het benodigde weerstandsvermogen wordt al vanaf de vorige nota uit 2013 de weerstandsratio op ten minste 1,0 gehouden (voldoende). Dit kader blijft gehandhaafd bij de presentatie van de ratio in de jaarstukken en in de begroting.

Een feitelijke weerstandsratio die bij de jaarstukken onverhoopt door externe factoren onder de 1,0 geraakt, kan enkel gepresenteerd worden onder de strikte voorwaarde dat de ratio binnen 3 jaar aantoonbaar teruggebracht wordt op 1,0. Dit maakt de gemeente wendbaarder (tijdelijk matig), maar toch ook weerbaar aangezien het aantoonbare herstel binnen drie jaar naar een ratio van 1,0 (voldoende) daarbij voorwaardelijk is.

Bij een ratio > 1,4 zal het college aan de hand van het risicoprofiel en de andere financiële kengetallen (met name schuldquote, solvabiliteit) beoordelen of het surplus of een deel ervan kan worden ingezet als incidentele financiële vrije ruimte. Voorstellen daartoe worden door het college aan de gemeenteraad voorgelegd.

Weerstandsvermogen in relatie tot Reserve Grondbedrijf

De grondexploitatie wordt beschouwd als een 'gesloten systeem'. Hiermee wordt bedoeld dat voor- en nadelen in eerste instantie binnen de grondexploitaties worden opgevangen. Dit houdt in dat voordelen uit grondexploitaties worden toegevoegd aan de Reserve Grondbedrijf en nadelen worden onttrokken uit deze reserve. Jaarlijks zal bij de jaarrekening en ten behoeve van de begroting worden geadviseerd over de benodigde omvang van de Reserve Grondbedrijf in relatie tot de omvang van de risico's op dat moment, maar ook de risico's op de korte en de middellange termijn. Daarin zal onder meer rekening worden gehouden met toekomstige nog te openen grondexploitaties.

Voor de bepaling van het weerstandsvermogen gelden de volgende kaders:

Uitgangspunten weerstandsratio

- De gemeente streeft naar een normratiocijfer van ten minste 1,0 bij de presentatie in de jaarstukken en de begroting.

- Bij overschrijding van deze grens in de jaarstukken, dient in hetzelfde document voorgesteld te worden welke actie nodig is om de ratio binnen drie jaar weer op het niveau van ten minste 1,0 te krijgen.
- Bij een ratio > 1,4 zal het college aan de hand van het risicoprofiel en de andere financiële kengetallen (met name schuldquote, solvabiliteit) beoordelen of het surplus of een deel ervan kan worden ingezet als incidentele financiële vrije ruimte.

4. Naar risicogestuurd werken

Een doorgroei in risicosturing is voor de gemeente een noodzakelijke stap. Dit ook zeker gezien de ambities van Agenda 2030. Bij meer risicogestuurd werken worden niet alleen de (wettelijke) kaders gevolgd, maar ook het risicobewustzijn (zowel hard controls als soft controls) gestimuleerd. Integraal risicomangement leidt tot breed inzicht in risico's bij managementprocessen, programma's en projecten binnen de gemeente. Hierdoor is de organisatie voorbereid op onverwachte zaken en is op tijd in beeld welke kansen zich voordoen, maar ook wat er misgaat, of dreigt te gaan. Risicomangement is geen afzonderlijke activiteit en zorgt ervoor dat bewustwording en het beheersen van risico's doorlopend aandacht heeft.

Fasering in verdere doorgroei naar integraal risicomangement

Uitdaging zit hem erin om het risicogestuurd werken verder handen en voeten te geven. Hierin is – gezien vanuit de huidige situatie - een gefaseerde doorontwikkeling denkbaar.

Fase 1 De huidige werkwijze aanvullen met meer eigenaarschap

Door het risico-eigenaarschap strakker te organiseren gaat de organisatie meer risicobewust handelen. Risico's worden gekoppeld aan een eigenaar. Deze persoon is verantwoordelijk voor de monitoring en beheersing van deze risico's.

Fase 2 Werken met risicoprofielen

Met het opnemen van een risicoprofiel van clusters, opgaven en programma's in jaarplannen kan gedurende het jaar in de tussentijdse peilgesprekken de beheersing ervan worden besproken. In dit risicoprofiel wordt een toplijst financiële risico's geduid en voorzien van mogelijke beheersmaatregelen. Andersoortige strategische risico's (bijv. politieke, maatschappelijke, juridische, imago, personeel etc.) worden ook expliciet benoemd en dienen, net als de financiële risico's, zoveel mogelijk gekoppeld te worden aan de doelstellingen van de clusters, opgaven en programma's.

Fase 3 Periodiek voeren van risicodialogen

Met de koppeling van risico's aan de strategische doelen van de stad kunnen periodiek op strategisch, tactisch en operationeel niveau risicodialogen op basis van de DOD-aanpak gevoerd worden. Risicobeheersing en -sturing wordt hiermee op natuurlijker manier onderdeel van managementverantwoordelijkheid. Randvoorwaardelijk hierbij is dat er een ontwikkeltraject wordt opgestart waarbij facilitators worden opgeleid om dit type gesprekken binnen (project)teams te kunnen voeren.

Fase 4 Risico's nadrukkelijker onderdeel maken van de P&C cyclus

Risico's zijn vooralsnog niet rechtstreeks gekoppeld aan de doelstellingen uit de begroting. Door aan ieder programma een onderdeel risico's toe te voegen wordt inzichtelijk wat de voornaamste obstakels zijn, maar ook komt in beeld waar kansen liggen voor realisatie van de beleids- en overige organisatiedoelstellingen.

De wijze waarop risico's gekoppeld worden aan programmakaarten en hiermee onderdeel worden van de doelstellingen van beleid is binnen gemeenteland onontgonnen gebied. De haalbaarheid en wenselijkheid van deze doorontwikkeling zal de komende periode allereerst onderzocht moeten worden.

Risicomanagement Dordrecht volgens Rismanmethode

Ieder project brengt risico's met zich mee. Het ene wat meer, het andere wat minder, hoe dan ook: er kan altijd wat misgaan. Door vooraf goed na te denken over wat die risico's kunnen zijn, kan je vaak, in ieder geval deels, de schade ervan beperken en de kans op succesvol realiseren van je project vergroten. Maar hoe schat je de risico's in en wat doe je er vervolgens mee? Oftewel: hoe manage je deze onzekerheden?

Risicomanagement betekent dat je vooraf 'risicogebeurtenissen' in kaart brengt, zodat je zoveel mogelijk voorbereid bent op dat wat (misschien) komen gaat. Hiermee vergroot je de haalbaarheid van een project. Daarbij kun je natuurlijk nooit alle risico's van tevoren bedenken en moet er wel op worden gelet dat risicomanagement nooit verstikkend mag werken. Hoe omvangrijker en complexer een project of hoe krappere de tijd, het beschikbare budget of de speelruimte rond bijvoorbeeld kwaliteit, hoe groter het belang is van een goede risicoanalyse. Als je weet wat de grootste risico's zijn, dan kunnen er preventieve maatregelen getroffen worden. Je kan andere tijdschattingen maken of alvast scenario's bedenken voor het geval het risico realiteit wordt.

RISMAN-methode

De RISMAN-methode is de meest gangbare methode voor risicomanagement. Van oorsprong is deze methode ontwikkeld voor het beheersen van risico's in projecten. De RISMAN-methode is breed inzetbaar en ook geschikt voor organisaties en programma's. RISMAN staat voor **RIS**ico**MAN**agement.

Risico's maar ook Kansen

Een risicoanalyse gaat in principe over bedreigingen voor het project. Maar daar hoef je je natuurlijk niet toe te beperken. Misschien zijn er ook Kansen, mogelijke gebeurtenissen die het project juist ten goede komen. Daarop anticiperen is net zo relevant. Daar kan je dan misschien zelfs op aansturen of ervoor zorgen dat de kans van optreden op zo'n Kans groter wordt (waarbij dan misschien bewust risico's worden genomen). Hier hebben we het, naast de risico's in enge zin, dus ook over gebeurtenissen met een mogelijk positieve impact. De stap naar een 'kansanalyse' is vanuit 'risicoanalyse' makkelijk te maken.

Van risicoanalyse tot risicomanagement

Het bedenken van welke risico's er mogelijk zijn, is één ding. Om daar vervolgens het juiste beleid voor op te zetten, een tweede. Om de risico's in beeld te krijgen en te beheersen is een stappenplan nodig. Risicomanagement begint met een grondige risicoanalyse, gevolgd door een cyclisch proces.

Je doorloopt de volgende stappen:

1. **Voorbereiding:**
Bepalen wat het doel en de scope is van de analyse. Wat wil je vooral voorkomen?
2. **Inventariseren:**
Bepalen van de belangrijkste risico's op een aantal te kiezen aandachtsgebieden, zoals politiek/bestuurlijk, financieel/economisch, juridisch/wettelijk, technisch, enzovoort.
3. **Analyseren:**
Vaststellen van de belangrijkste risico's, bijvoorbeeld door middel van een hoog/middel/laag score of het cijfermatig waarderen van zowel kans als impact van elk risico.

4. **Maatregelen:**

A. Formuleren van mogelijke beheersmaatregelen bij de initiële risico's, zoals:

- vermijden (voorkomen dat het gebeurt);
- verminderen (zorgen dat de schade meevalt, mocht het onverhoopt gebeuren);
- overdragen aan een andere partij, bijv. een verzekeringsmaatschappij, of;
- accepteren (bewust niets doen en de gevolgen dragen als het zich voordoet).

B. Het kiezen van de meest geschikte beheersmaatregel, dat wil zeggen de met de meest gunstigste kosten-batenverhouding, al speelt de risicohouding van de opdrachtgever hierin mee.

C. Het effect van de maatregel op het initiële risico bepalen (van bruto naar netto risico) Na de gekozen maatregelen resteren Netto (rest-) risico's.

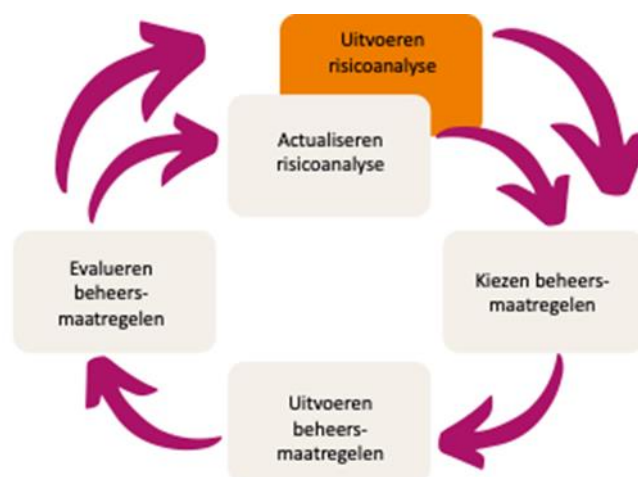
5. **Beheersen van de risico's – Actielijst:**

Het uitvoeren van de maatregelen. De maatregelen worden toegewezen aan individuele teamleden (eigenaarschap). De 'risico-eigenaren' zijn verantwoordelijk voor uitvoering van de beheersmaatregelen. De actielijst is een vast agendapunt bij project- of teambesprekingen

6. **Evalueren en Actualiseren van de beheersmaatregelen:**

Evalueren: Zijn ze (tijdig) genomen? Wat waren de effecten? Hoe was de uiteindelijke kosten-batenverhouding? Bleken de gekozen maatregelen adequaat of had het heel anders gemoeten?

Actualiseren: Het opnieuw doorlopen van de cyclus, zodat je steeds een actueel beeld hebt van de belangrijkste risico's en beheersmaatregelen.



Figuur 1 cyclus uitvoeren risicoanalyse

Stap 1 Voorbereiding

Een goede voorbereiding is het halve werk. Voordat je je gaat verdiepen in mogelijk toekomstige risico's rond je project, kan het van belang zijn om eerst eens te kijken naar wat er nu al speelt. Misschien zijn er al eens eerder problemen ontstaan bij vergelijkbare projecten of liep je gelijk al in de eerste fase(n) ergens tegenaan, is de opdrachtgever iemand die sterk risicomijdend is, enzovoort. Dit kan allemaal van invloed zijn op de betekenis van het begrip 'risicomanagement' en daarom is het van belang om ze van tevoren te weten.

Doel, scope en afbakening

Daarnaast is het goed om je (als team) te realiseren dat risicomanagement begint zodra je een goed beeld hebt van de ins en outs en het doel van je project. Ofwel, al vóór de realisatiefase op het moment dat de projectdefinitie af is. Dan al maak je de eerste analyse van mogelijke risico's, stel je bijpassende beheersmaatregelen vast (zie hierna) en zijn de risico's bij vaststelling van het plan financieel afgedekt.

Continue proces gedurende het gehele project

Vervolgens blijft risicomanagement continue een belangrijk punt van aandacht gedurende het hele project, helemaal tot aan de afronding ervan. Hoeveel tijd en inspanning je ermee kwijt bent, hangt af van de aard en complexiteit van het project en de context waarbinnen het plaatsvindt. Bij een relatief eenvoudig project binnen je eigen afdeling is dat van heel andere orde dan bij een (technisch) complex traject met veel stakeholders binnen een ingewikkelde politiek-bestuurlijke omgeving.

Wie gaat het doen?

De verantwoordelijkheid van het risicomanagement ligt primair bij de projectleider, maar het projectteam pakt het gezamenlijk op en specifieke onderdelen kunnen gedelegeerd zijn. Bij de risicosessie kunnen ook anderen, die specifieke kennis of ervaring hebben, een belangrijke bijdrage leveren. Juist een bredere blik leidt tot een vollediger beeld van welke risico's zich kunnen voordoen. Voor de begeleiding van risicosessies gaat de voorkeur uit naar een (onafhankelijke) begeleider, die kan adviseren over een passende aanpak of werkvorm.

Let er op dat je de groep deelnemers niet te groot maakt. Risicomanagement opzetten met een groep van 12 personen of meer is niet meer efficiënt. Je kunt wel subgroepen maken als er bijvoorbeeld meer diepgang nodig is.

Als laatste wil je weten welke kennis je nodig hebt voor een passende aanpak van de bedachte risico's. Om dit te achterhalen is er ten minste een gedegen projectdefinitie (en een duidelijk doel van de sessie) nodig. Maar kijk daarnaast ook naar andere relevante informatie, zoals bijvoorbeeld evaluaties van eerdere projecten. Voer een paar gesprekken met een omgevingsmanager of andere collega's omdat dit ook veel nuttige achtergrondinformatie kan opleveren.

Stap 2 Inventarisatie

Als je dan van tevoren goed hebt nagedacht over het hoe en waarom (aanpak en doel), wordt het tijd om die mogelijke risico's in kaart te brengen. Het projectteam, soms onder begeleiding van een facilitator of risicomanager en eventueel versterkt met een of meerdere inhoudelijk specialisten, stelt zichzelf de vraag waar en hoe zich mogelijk risico's zouden kunnen voordoen. Periodiek wordt een sessie grootschalig met procesbegeleider uitgevoerd, maar tussentijds moet de projectgroep zelf actualiseren en stappen doorlopen.

Risicogebeurtenissen

Dit gebeurt volstrekt open, dat wil zeggen dat op ieder vlak risico's kunnen worden benoemd, van technische en procesmatige vraagstukken tot aan juridische en ICT-gerelateerde kwesties. Risico's cluster je bij voorkeur in 'categorieën', omdat er vaak een samenhang of overlap is bij de risico's en de maatregelen in een bepaalde categorie. De meest gangbare categorieën die we hanteren van de RISMAN-methode zijn:

- politiek/bestuurlijk
- financieel-economisch
- juridisch/wettelijk
- technisch
- organisatorisch
- geografisch/ruimtelijk
- maatschappelijk

Per categorie worden risico's benoemd.
Bundel de risico's die met elkaar samenhangen.
Verwijder vervolgens doublures en vul waar nodig het overzicht verder aan.

Als risico's te globaal omschreven worden, en dat gebeurt vaak, wordt een goede analyse lastig. Beter is het om ieder risico specifiek te beschrijven naar de volgende eigenschappen:

- *De risicogebeurtenis is het voorval, met een negatieve impact op het resultaat (gemeten in tijd/ geld/ kwaliteit).*
- *De oorzaak spreekt het meest voor zich: de reden of de bron waarom iets verkeerd gaat.*
- *Het gevolg (effect) is het (ongewenste) resultaat.*

Checklist

Het is altijd handig om gebruik te maken van vergelijkbare projecten, waarbij dezelfde soort analyses zijn gedaan. Alleen moet je dat wel op de juiste manier doen.

Dat wil zeggen:

Inventariseer eerst alle risico's zoals hiervoor beschreven en gebruik daarna pas bestaande analyses uit andere trajecten als een checklist om te kijken of je iets over het hoofd hebt gezien. Neem voorgaande projecten dus niet als uitgangspunt vooraf. Het kan ook waardevol zijn om de (tussen)resultaten voor te leggen aan iemand met veel ervaring die er doorheen kan bladeren en zinnige vragen of toevoegingen kan hebben. Deze meekijkende blik kan trouwens ook bij de volgende stappen heel waardevol zijn. Hou 'm daarom warm!

Stap 3 Analyse

Bij alle risico's die bedacht worden, stel je als projectteam de vragen: 'Hoe groot is de kans dat deze gebeurtenis zich voordoet? Wat zijn de consequenties daarvan? Hoe erg is dat?' Dit is de stap waarbij de begeleider en projectleider heel goed luistert en kijkt naar de gesprekken tussen de verschillende teamleden. We moeten ons realiseren dat iedereen andere ideeën kan hebben over de waarschijnlijkheid van een gebeurtenis en de impact van elk risico. Maar vooral dat het juist heel interessant en waardevol is om uit te pluizen waar de verschillen vandaan komen.

Dit kan op verschillende niveaus.

1. Kwalitatief
2. Semi kwantitatief
3. Kwantitatief

Kies een manier die qua abstractieniveau passend is aan de actuele behoefte, onder meer vanuit projectfase en -omvang. Hier wordt ingegaan op de wijze van analyseren. De drie niveaus kunnen volgtijdelijk worden doorlopen om te komen tot een compleet financieel risicoprofiel.

Niveau 1: Risicomatrix (kwalitatief)

De risico's worden geïnventariseerd en beschreven, zonder een concreet effect of impact. Op basis van de inventarisatie van de risico's krijgt elk risico een plaats in de risicomatrix. Dat kan door middel van schrijven van de risico's op Post its en deze plenair te bespreken. Het risico wordt geplakt in het vlak van de kans van optreden en het effect waar deze in de matrix thuishoort.



Figuur 1 Risicomatrix (zie bijlage Risicomatrix)

Komen de teamleden niet goed uit de vraag waar een risico in de matrix thuishoort, dan hakt de projectleider de knoop door.

Deze methode leent zich vooral om toe te passen op een eerste (stap) van inventarisatie of op een hoger abstractieniveau. Het is laagdrempelig, vooral beschrijvend en niet al te technisch. Het geeft meteen inzicht wat de belangrijkste risico's zijn. Hierop zijn wel alle vervolgstappen nodig.

Niveau 2: Semi kwantitatief - Risico tabel

Als het gewenst is om de analyse/inschatting iets concreter te maken kan dat door de risico's te inventariseren in een tabel en de impact op de beheers aspecten:

- Tijd
- Geld
- Kwaliteit.

Naast de beschrijving van het risico (een gebeurtenis) wordt in de tabel oorzaak en gevolg beschreven. Dit is belangrijk voor het begrijpen van het risico en het bepalen van de beheersmaatregelen.

Voor zowel kans van optreden als de impact (op een schaal van 1 tot 5) wordt een zwaarte toegekend aan het risico. Onderstaande tabel wordt als standaard gebruikt. Deze sluit aan op het risico beheersysteem van de gemeente ("Naris").

SCORE	Kans van optreden	Tijd	Geld	Kwaliteit
0				
1	Zeër klein 1 - 10 %	0 - 1 week	< € 50.000	nauwelijks (geen significante afwijking)
2	Klein 10 - 30 %	1 - 4 weken	€ 50.000 - € 200.000	weinig (marginale afwijking op doel)
3	Gemiddeld 30 - 50 %	4 - 8 weken	€ 200.000 - € 500.000	matig (doel wordt deels gehaald)
4	Groot 50 - 70 %	8 - 26 weken	€ 500.000 - € 1.000.000	veel (significante impact op doel)
5	Zeër groot 70 - 90 %	> 26 weken	> € 1.000.000	zeer veel (doel wordt niet gehaald)

Figuur 3 Duiding van de scores (standaard uit Naris)

Opmerking: Er kan voor worden gekozen om de impact voorafgaand aan de sessie aan te passen aan de schaal van een project. Dat geeft een hoger realiteitsgehalte bij het inschatten van de score.

In dat geval sluit dit niet meer aan op de generieke impact score zoals die in Naris wordt gehanteerd. Bij de invoer in Naris wordt dan de geschatte impact ingevoerd, en wordt de score niet gebruikt.

Door de scores van de impact op te tellen en deze vervolgens te vermenigvuldigen met de score van de kans van optreden wordt zo een volgorde in belang van de risico's aangebracht (prioritering).

nr #	RISMAN invalshoek	GEBEURTENIS		KANS	GEVOLG	WAARDERING GEVOLG				TOTAAL	waardering toelichting / opmerkingen
		beschrijving	bron / oorzaak	KANS van optreden 1 - 5	beschrijving effect	Tijd 1 - 5	Geld 1 - 5	Kwaliteit 1 - 5	GEVOLG 1 - 15	kans x gevolg 1 - 75	
				4		3	3	1	9	36	
				0		0	0	0	0	0	
				0		0	0	0	0	0	
				0		0	0	0	0	0	
				0		0	0	0	0	0	

Figuur 4 Risicotabel - semi kwantitatief (zie bijlage RISMAN Risicotabel)

Zorg wel dat je de nuttige informatie die voortkomt uit een goede dialoog in de tabel meeneemt. Noteer onderbouwing of afwegingen bij de toelichting/opmerkingen of in een verslag van de sessie.

Niveau 3: De kwantitatieve analyse

Het meest exacte niveau om een financieel risicoprofiel op te stellen is de kwantitatieve analyse. De kwantitatieve financiële analyse wordt berekend als afwijking op de basis begroting. Per risico wordt op basis van een beschrijving of scenario berekend of ingeschat wat de te verwachten impact is.

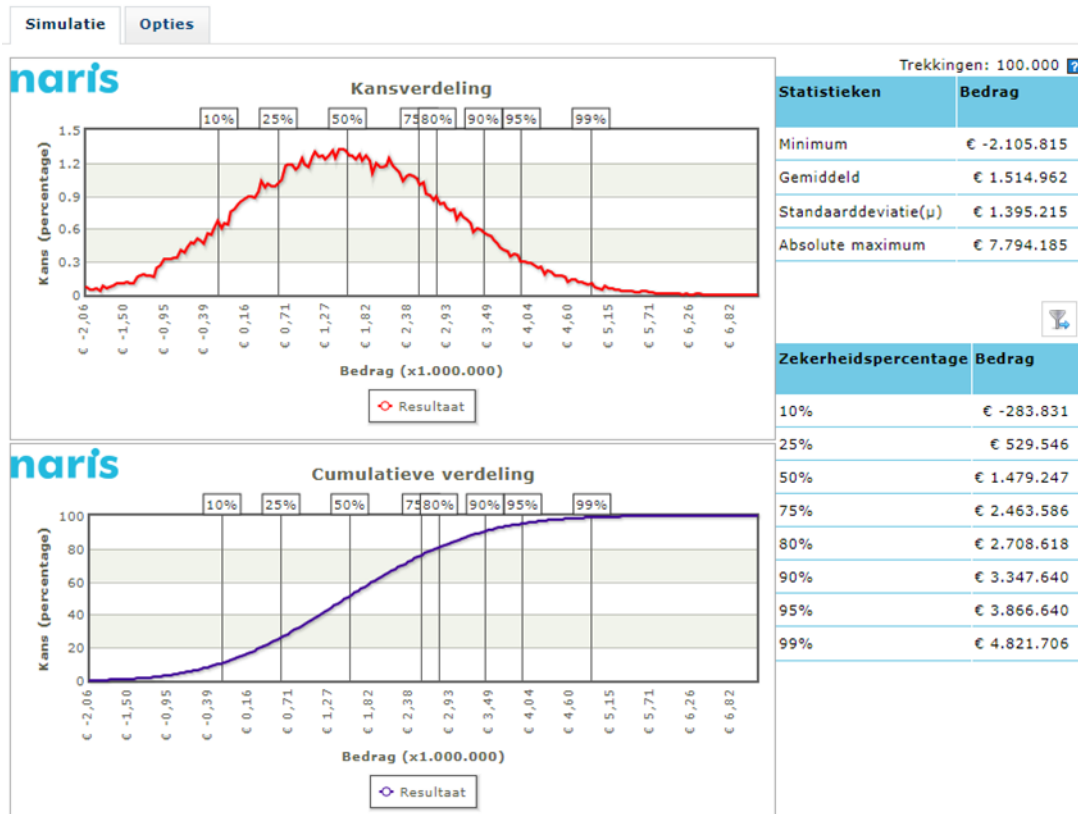
Financieel risicoprofiel van het project in Naris

Let op: dit risicoprofiel wordt opgenomen in Naris inclusief de maatregelen (hst. 4) die zijn benoemd en doorgevoerd, zodat de resterende (NETTO) risico's worden opgenomen.

Alle risico's en maatregelen (hst4) die een afwijking (kunnen) geven op de (door de raad) vastgestelde begroting of op het resultaat van het project, worden opgenomen in het gemeentelijke risicosysteem Naris. Dit is vooral toegespitst op de financiële risico's. Uiteraard kunnen ook risico's met beperkte financiële effecten (bv op de planning of op de kwaliteit of doelstelling) worden geregistreerd. Bij het risico wordt ook de maatregel geregistreerd en de risico-eigenaar (de opdrachtgever).

Bij grondexploitaties worden risico's met een netto kans van optreden (d.w.z. na een beheersmaatregel effect heeft) hoger dan 50% verwerkt in de begroting. Binnen de overige onderdelen van de gemeente geldt dat risico's met een netto kans optreden (d.w.z. na een beheersmaatregel effect heeft) hoger dan 90% worden verwerkt in de begroting.

Uit Naris wordt een financieel risicoprofiel voor het project gegenereerd. Dit gebeurt door middel van een Monte Carlo simulatie (probabilistische analyse). Hieruit volgt een te verwachten risicoprofiel bij een specifiek zekerheidspercentage voor het afdekken van het risico. Op het totale risicoprofiel van de stad wordt een zekerheidspercentage van 75% gehanteerd.



Figuur 5 Voorbeeld uitkomst risicoprofiel uit Naris

Relatie risicoprofiel met weerstandsvermogen van de gemeente

Binnen de grondexploitatie wordt het volledige risicoprofiel in beeld gebracht zodat daarop gestuurd kan worden. In relatie tot het weerstandsvermogen worden alle risico's van de gemeente meegewogen die binnen 3 jaar een financiële impact kunnen hebben ten behoeve van het benodigde weerstandsvermogen. De reden van de 3 jaarstermijn is dat we er van uit gaan dat in en na die periode van 3 jaar voldoende kan worden bijgestuurd op de risico's die na 3 jaar kunnen optreden of dat er vanuit de begroting een oplossing wordt gevonden.

Binnen het project zal een afweging gemaakt worden (door de projectmanager, de planeconoom en/of projectcontroller) of risico's zich binnen 3 jaar kunnen voordoen

Stap 4 Maatregelen benoemen (reactie) van Bruto naar Netto risico

Als alle risico's benoemd zijn is de vraag hoe met elk risico om te gaan. Zijn we bereid en in staat de risico's te nemen en eventueel op te vangen?

De opdrachtgever heeft hierin een belangrijke rol vanuit zijn of haar "**risicohouding**". Hoe wil de opdrachtgever dat er wordt gereageerd op de risico's? Daarbij zijn er een paar type maatregelen mogelijk:

- **Elimineren**: risico volledig wegnemen of voorkomen (bv door een activiteit niet te doen of te stoppen);
- **Reduceren**: de kans van optreden of het effect verlagen/ verminderen;
- **Overdragen**: het risico of het effect bij een andere partij leggen (bv een verzekering afsluiten of een andere partij verantwoordelijk maken);
- **Accepteren**: we nemen de effecten van het risico als het optreedt.

Prioritering: begin met de risico's met de grootste impact.

In de Risicomatrix (zie figuur 2) en de risicotabel (zie figuur 4) zijn de risico's geprioriteerd door middel van kleuren en scores.

Groen: De groene risico's kan je meestal accepteren. Dat wil zeggen dat het minder van belang is om ze te voorkomen, als dit veel inzet of middelen vraagt. Doen ze zich toch voor, dan kan dit zonder problemen worden opgevangen. Check wel even bij de opdrachtgever of die daar ook zo over denkt! Deze risico's kan je op een lijst met aandachtspunten zetten.

Oranje: De oranje risico's zijn de zogenaamde 'bespreekgevallen', deze bekijk je een voor een. Maak in overleg de keuze of je ze meeneemt als aandachtspunt en actie ondernemen niet direct nodig is, of dat je ze behandelt als een rood risico waar wel expliciet op gestuurd moet worden.

Rood: De rode risico's verdienen de meeste aandacht van het team en de opdrachtgever en vragen om maatregelen.

Per rood risico stel je met het projectteam vragen als:

- a. Welk type maatregel is nodig?
- b. Hoe voorkomen we, dan wel beperken we, het risico dat dit zich voor gaat doen?
- c. Hoe krijgen we het zo snel mogelijk in de gaten of het wel of niet gaat gebeuren?
- d. En als het gaat gebeuren, hoe beperken we dan de schade (welke denkbare scenario's zijn er, kunnen we de financiële consequenties verzekeren, enzovoort)?
- e. En wat zijn de gevolgen van de maatregelen voor bijvoorbeeld het budget, bv extra werk (al was het maar voor de post 'onvoorzien'), de planning, het activiteitenplan, de projectdefinitie, etc..?
- f. Wie pakt de maatregel (actie) op, wie wordt eigenaar en wanneer wordt het uitgevoerd? Hiervoor wordt een actielijst (incl. urenraming en budget) opgenomen als onderdeel van het project.

Het nemen van maatregelen is zo ongeveer de belangrijkste stap.

Dit kan lastig zijn, omdat er soms onderdelen geanalyseerd en/of opnieuw doorgerekend moeten worden om het netto-effect te bepalen. Zorg dat dit niet wordt afgeraffeld en geef het voldoende aandacht. Het is daarbij vaak beter om voor de uitwerking van de beheermaatregelen een tweede sessie in te plannen, waarbij iedereen de voorgaande stappen nog eens op zich in kan laten werken en fris kan beginnen aan het bespreken van de noodzakelijke maatregelen.

Na de maatregelen: van Bruto naar Netto risico

Het bruto risico is het initiële risico (kans x effect), zonder dat er maatregelen zijn benoemd of genomen om het risico te beheersen. Het netto risico is het risico dat resteert nadat een maatregel is genomen en effect heeft. Het verschil tussen een bruto en netto risico is het effect van de maatregel. Is het beoogde effect op het initiële risico voldoende en staat deze in de juiste verhouding tot de kosten en inzet van de maatregel? Er kunnen dan ook situaties zijn waarin bewust afgewogen wordt om geen actie te ondernemen. Als de maatregelen leiden tot extra werk of extra kosten (bv een onderzoek) worden deze verwerkt in de (project) begroting.

Stap 5 Risicobeheersing (actielijst)

Alles wat in de voorgaande stappen is bedacht en bepaald, vindt zijn plek in een 'risicocatalogus' van het project. Dit is een overzicht van de risico's, de maatregelen en de acties, inclusief actiehouder en tijdspad. Deze actielijst staat als vast agendapunt opgenomen bij de projectgroep en/ of kernteam besprekingen.

De actiehouder bespreekt de voortgang met de projectleider, of binnen het team als daar aanleiding toe is.

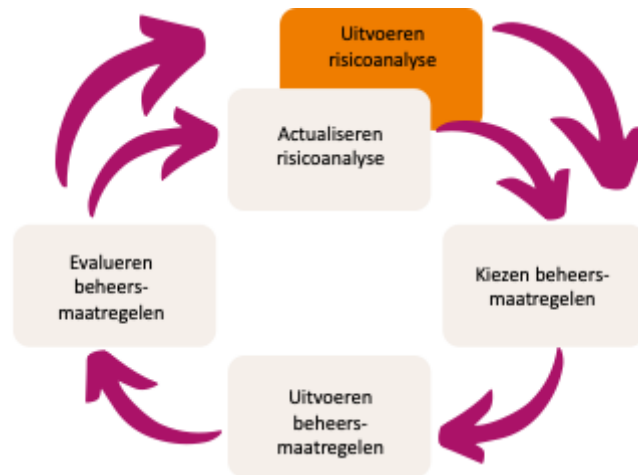
Een risicocatalogus is heel handig gebleken bij gesprekken binnen en buiten het projectteam (met de opdrachtgever) als het gaat om hoe om te gaan met de mogelijke risico's.

nr	Risico	Maatregel / actie	Door (actiehouder)	Wanneer gereed

Figuur 2 Voorbeeld actielijst - risicocatalogus

Stap 6 Actualiseren – Integraal onderdeel van het project

- Risicomanagement stopt niet na één sessie of analyse. Het is een dynamisch en cyclisch proces, gedurende de hele looptijd van het project worden de risico's geactualiseerd.



- Risicomanagement is een integraal onderdeel van projectmanagement. Dat betekent bijvoorbeeld dat risicobeheersing altijd een plaats heeft in je (PMC) projectcontract en in je periodieke voortgangsrapportage aan de opdrachtgever.
- Risicomanagement volgt zeggenschap. Hiermee bedoelen we dat degene die binnen het project verantwoordelijk is voor het uitvoeren van bepaalde werkzaamheden, dat ook is voor de risico's en maatregelen die daarmee samenhangen.
- Risicomanagement is van iedereen. Dat wil zeggen dat alle leden van het projectteam een rol hebben in het beheersen van risico's. Je kan dat niet 'uitbesteden' of je er gewoon maar niet mee bezig houden.