

Concernstaf

Telefoon (038) 498 2435
postbus@zwolle.nl

Nota risicomanagement en weerstandsvermogen 2018

Opdrachtgever
Opdrachtnemer Paul Feldbrugge / Jan van Dijk
Versie 5
Datum 23 augustus 2018

Datum 23 augustus 2018
Titel Nota risicomangement en weerstandsvermogen

Inhoud

1	Inleiding	4
2	Kaders en definities	5
2.1	Wettelijk kader	5
2.2	Financieel toezicht provincie	5
2.3	Financiële verordening van de gemeente Zwolle	5
2.4	Nadere definiëring	6
2.4.1	Risico	6
2.4.2	Risicomangement	6
2.4.3	Weerstandscapaciteit	6
2.4.4	Weerstandsvermogen	6
2.4.5	Risicomatrix	7
3	Risicomangement	7
3.1	Risicomangementbeleid	7
3.1.1	Strategie en risicohouding	7
3.1.2	Scope en doelstellingen van risicomangement	8
3.1.3	Wat levert risicomangement op?	10
3.2	Risicomangement	10
3.2.1	Risicomangementproces	10
3.2.2	Verantwoordelijkheids- en bevoegdheidsverdeling	12
3.2.3	Actueel en compleet houden van het risicoprofiel	13
3.2.4	Vaststellen	14
4	Risico-inventarisatie c.q. benodigde weerstandscapaciteit	14
4.1	Benodigde weerstandscapaciteit	14
4.1.1	Risicoberekening bij grondexploitaties en projecten	14
4.1.2	Risicoberekening reguliere begroting	15
4.1.3	Risicomatrix versus paragraaf weerstandsvermogen	16
4.1.4	Berekening benodigd weerstandscapaciteit	16
5	Beschikbare weerstandscapaciteit en weerstandsvermogen	17
5.1	Beschikbare weerstandscapaciteit	17
5.1.1	Algemene concernreserve / overige reserves	18
5.1.2	Post onvoorzien	18
5.2	Norm voor de ratio van het weerstandsvermogen	18
5.2.1	Minimumbedrag in algemene concernreserve	18
5.2.2	Afwijkingen ten opzichte van de normratio	19
6	Overig.	19
6.1	Schuldpositie en verplichte financiële kengetallen	19

Datum 23 augustus 2018
Titel Nota risicomangement en weerstandsvermogen

7	Bijlagen	20
7.1	Bijlage 1: Voorbeeld risicomatrix	20
7.2	Bijlage 2: Procesbeschrijving risicomangement bij projecten en grondexploitaties (PRM)	21

1 Inleiding

Bij een gedegen financieel beleid zijn het risicomangement en het weerstandsvermogen een essentieel onderdeel. Risicomangement is het geheel aan activiteiten en maatregelen gericht op het expliciet en systematisch omgaan met en het beheersen van risico's. Weerstandsvermogen is een waarborg voor de financiële gezondheid van de gemeente. Als een onverwachte financiële tegenvaller zich daadwerkelijk voordoet, hoe vangen we dit dan op?

Met het toepassen van het risicomangement streeft de gemeente Zwolle de volgende doelstellingen na:

- Het maken van verantwoorde keuzes in het al dan niet aanvaarden van risico's
- Zorgdragen dat het optreden van (ongewenste) risico's zo weinig mogelijk effect heeft op gemeentelijke doelstellingen
- Het stimuleren en benutten van gewenste risico's die een positief effect hebben op gemeentelijke doelstellingen
- Het minimaliseren van de (ongewenste) financiële, imago- en vertragingsevolgen van ontstane risico's
- Het stimuleren en vergroten van het risico-bewustzijn van de organisatie
- Het inzichtelijk maken van de risico's die de gemeente loopt
- Het verbeteren van de sturing op risico's
- Het voldoen aan de wettelijke vereisten over het weerstandsvermogen uit het Besluit Begroting en Verantwoording voor gemeenten (BBV).

Deze nota bevat het Zwolse beleid op het gebied van risicomangement en weerstandsvermogen en is daarmee een kaderstellend document.

De huidige nota dateert uit 2012 en is onder andere door genomen raadsbesluiten in de afgelopen jaren niet meer actueel, omdat onder andere de bepaling van de beschikbare weerstandscapaciteit is gewijzigd vanwege het vervallen van reserves. De BBV wetgeving vereist een eerdere winstneming op de grondexploitaties waardoor de mogelijkheid om risico's binnen een positieve grondexploitatie op te vangen (bijvoorbeeld Hessenpoort) worden beperkt. De verhoogde aandacht voor risico's en risicomangement binnen Zwolle (onder andere vanwege het project Stadskamer) resulterend in een verbeterde rapportage Voortgang Grote Projecten en onderzoekresultaat met betrekking tot de sturing en monitoring in het sociaal domein leiden tot een aanscherping van de risicobeheersing.

Daarnaast zijn de volgende aanpassingen in de nota doorgevoerd:

- De verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn beschreven.
- Bij het bepalen van het weerstandsvermogen wordt geen onderscheid meer gemaakt tussen grondexploitaties en overige begrotingsonderdelen. Hierdoor ontstaat een duidelijker inzicht in de ratio tussen risico's en beschikbare weerstandscapaciteit.

In de nota gaan we achtereenvolgens in op de kaders en definities, het risicomangementbeleid, de risico-inventarisatie met daaraan gekoppeld de berekening van de benodigde weerstandscapaciteit, vervolgens het bepalen van de beschikbare

Datum 23 augustus 2018
Titel Nota risicomangement en weerstandsvermogen

weerstandscapaciteit resulterend in afspraken over het te hanteren weerstandsvermogen.

2 Kaders en definities

2.1 Wettelijk kader

Het wettelijk kader voor deze nota ligt besloten in het 'Besluit Begroting en Verantwoording provincies en gemeenten (BBV)' Het BBV bevat voorschriften voor de inrichting van de begroting en de jaarstukken. Eén van de verplichtingen is het opnemen paragraaf weerstandsvermogen en bevat ten minste:

- Een inventarisatie van de weerstandscapaciteit;
- Een inventarisatie van de risico's;
- Het beleid omtrent de weerstandscapaciteit en de risico's;
- Een kengetal over de netto schuldquote, solvabiliteitsratio, grondexploitatie; structurele begrotingsruimte en belastingcapaciteit.
- Een beoordeling van de onderlinge verhouding tussen de kengetallen in relatie tot de financiële positie.

Met het vaststellen van de nota wordt het beleid voor de komende periode vastgelegd. Vervolgens wordt in de verplichte paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing van de begroting en de jaarrekening een actueel beeld opgenomen. Op deze wijze kan jaarlijks worden gestuurd op actualiteiten en eventueel aanpassingen in de beleidskaders.

2.2 Financieel toezicht provincie

Onderdeel van het financieel toezicht door de provincie is de toets of de gemeente goed inzicht geeft in de risico's en het vrij beschikbare weerstandsvermogen.

2.3 Financiële verordening van de gemeente Zwolle

Op grond van artikel 212 van de Gemeentewet is de gemeente verplicht tot het opstellen van een financiële verordening. De financiële verordening van de gemeente is een instrument van de raad om invloed uit te oefenen op het financiële proces. Met de verordening regelt de raad op hoofdlijnen de spelregels voor het financieel beleid, financieel beheer en de financiële organisatie van de gemeente. De huidige financiële verordening is op 16 maart 2015 door de raad vastgesteld. Artikel 18 van de verordening luidt:

- Het college biedt een nota weerstandsvermogen en risicomangement aan. In deze nota wordt ingegaan op het risicomangement en het opvangen van risico's door verzekeringen, voorzieningen, het weerstandsvermogen of anderszins. In de nota wordt tevens de gewenste weerstandscapaciteit bepaald en wordt ingegaan op de schuldpositie van de gemeente. De nota wordt geactualiseerd indien daartoe aanleiding is. De raad stelt de nota vast.
- Bij de begroting en jaarstukken doet het college, op grond van artikel 11 van het BBV, in de paragraaf weerstandsvermogen verslag van de risico's voor de gemeente, de aanwezige weerstandscapaciteit en wordt een inschatting

Datum
Titel

23 augustus 2018
Nota risicomangement en weerstandsvormogen

gegeven in hoeverre schaden en verliezen als gevolg van de risico's met de aanwezige weerstandscapaciteit kunnen worden opgevangen.

2.4 Nadere definiëring

De onderwerpen die centraal staan in deze nota worden in dit hoofdstuk in samenhang besproken en krijgen hierdoor een nadere duiding. Het betreft de onderwerpen risico's, risicomangement, weerstandscapaciteit, weerstandsvormogen en risicomatrix.

2.4.1 Risico

In de werkprocessen bij de uitvoering van het takenpakket, worden vele beslissingen genomen. Elke beslissing die in de organisatie wordt genomen kent risico's die het behalen van de beoogde doelstelling kan bedreigen. Een risico is een kans op het optreden van een gebeurtenis met een bepaald (negatief) gevolg. Het kan daarbij gaan om diverse typen risico's:

- a. Risico's afkomstig buiten de eigen organisatie (exogeen) respectievelijk risico's binnen de eigen organisatie (endogeen);
- b. Onbeïnvloedbare risico's respectievelijk te beïnvloeden risico's;
- c. Terugkerende risico's (structureel) respectievelijk eenmalige risico's (incidenteel).
- d. In geld te kwantificeren respectievelijk niet in geld te kwantificeren risico's.

2.4.2 Risicomangement

Risicomangement richt zich op het beheersen van processen zodanig dat risico's voorkomen of beheerst worden, zodat deze zich niet manifesteren. Risicomangement gaat dus niet over schadebeperking na het optreden van een risico.

2.4.3 Weerstandscapaciteit

Weerstandscapaciteit wordt in financiële zin gedefinieerd, dat wil zeggen als het beschikbare weerstandsbedrag dat wordt aangehouden ter afdekking van financiële verliezen die kunnen optreden als risico's zich feitelijk gaan manifesteren. Het gaat daarbij om verliezen die niet al op een andere manier (bijvoorbeeld via verzekering of afzonderlijk getroffen financiële voorziening c.q. reservering) financieel zijn ondervangen. Met het begrip weerstandsbedrag zoals in deze nota gedefinieerd bedoelen wij concreet het 'vrij aanwendbaar' bedrag aanwezig in de algemene concernreserve.

2.4.4 Weerstandsvormogen

Voor zover risico's geïdentificeerd, van relevante betekenis, in geld te kwantificeren en niet reeds anderszins financieel afgedekt zijn, worden zij tot uitdrukking gebracht in een risicomatrix. Het totaalbedrag van de risico's op deze matrix definiëren wij als het risicobedrag. Tegenover dit risicobedrag staat het weerstandsbedrag in de vorm van een algemene concernreserve. Het weerstandsvormogen definiëren wij als de verhouding tussen het risicobedrag en het beschikbare weerstandsbedrag. Deze nota stelt kaders en eisen aan de uitkomst van die verhouding.

2.4.5 Risicomatrix

De risicomatrix bevat de actuele inschattingen van mogelijke financiële verliezen in verband met aanwezige incidentele risico's alsmede van aanwezige structurele risico's voor een beperkte in de risicomatrix aangegeven duur.

Voor de posten die in de risicomatrix worden opgenomen geldt verder dat het moet gaan om risico's met relevante betekenis, in geld te kwantificeren en niet reeds anderszins financieel afgedekt. Het totaalbedrag van de risico's in de risicomatrix definiëren wij als het risicobedrag. De raad krijgt twee keer per jaar een actuele risicomatrix voorgelegd, als onderlegger voor de paragrafen weerstandsvermogen in de jaarrekening respectievelijk de begroting. Voor de concrete beleidskeuzes rondom de risicomatrix wordt verwezen naar hoofdstuk 4.

3 Risicomangement

3.1 Risicomangementbeleid

3.1.1 Strategie en risicohouding

Zwolle is een ambitieuze stad als het gaat om strategische opgaves, beleidsprogrammering en grote projecten. Om deze ambitie waar te blijven maken zal er ook in de toekomst behoefte zijn aan voldoende investeringen in de stad. Ook in onzekere tijden blijven wij ideeën ondersteunen en kiezen wij er voor om zoveel mogelijk in te blijven zetten op voorstellen die maatschappelijke meerwaarde hebben. Hierbij past een actieve risicohouding. Immers voor groei en succes van ons handelen is het van belang om tegelijkertijd ook ondernemend te blijven. Daarbij past het tonen van enige lef en past niet louter de grondhouding van 100% zekerheid willen hebben voor het nemen van besluiten.

Proactief met risico's omgaan zorgt er bovendien voor dat risico's geregeld, met vastgestelde tussenpozen, geïnventariseerd en besproken worden. Op deze wijze houden we de risico's binnen projecten en programma's levend en is er een voortdurende aandacht voor de beheersing ervan.

Het wordt mogelijk proactief met risico's om te gaan, in plaats van af te wachten tot het risico optreedt en dan pas actie te ondernemen om de gevolgen te beperken.

Het proces om de beoogde doelstellingen te realiseren is en blijft evenwel onzeker: er zijn risico's die realisatie van onze doelstellingen in de weg kunnen staan. Van een professionele organisatie mag worden verwacht dat zij de risico's tijdig onderkent en zo goed mogelijk beheerst. Wij zijn ons hier terdege van bewust en stellen tegelijkertijd grenzen aan onze risicobereidheid. Het gaat immers ook om de vraag welke mate van risicoblootstelling aanvaardbaar is voor de belanghebbenden.

Daarom is het goed hier structuur aan te geven. Dat zorgt ervoor dat we *systematisch* gebeurtenissen inventariseren die het behalen van de doelen in gevaar kunnen brengen. Om vervolgens passende *maatregelen* te nemen om ellende te voorkomen.

Toch geeft risicomangement 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 ze te voorkomen of de effecten ervan te verminderen.

Datum
Titel

23 augustus 2018
Nota risicomangement en weerstandsvermogen

Risico's beschouwen we in deze nota niet als iets negatiefs, dat zoveel mogelijk moet worden uitgebannen. Beleid maken en uitvoeren is nu eenmaal risico nemen. Dat betekent wel dat van tevoren goed moet zijn nagedacht over de mogelijke gevolgen, zodat college en raad goed afgewogen besluiten kunnen nemen. Risicomangement heeft dan ook een politieke kant: de mate waarin risico's worden genomen is een politieke bestuurlijke afweging.

De gemeente Zwolle 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 (1), er een goed functionerend systeem van risicomangement is (2), en voor de restrisico's weerstandscapaciteit aanwezig is overeenkomstig de in deze nota gestelde kaders.

3.1.2

Scope en doelstellingen van risicomangement

Met deze ontwikkeling streven wij tevens na dat het risicomangementsysteem verder uitgroeit tot een systeem voor zowel strategische/beleidsmatige risico's als voor uitvoeringsrisico's. Naast de financiële risico's moet ook gekeken worden naar de (lastiger te benoemen) maatschappelijke en politieke risico's. Wij noemen dit strategisch risicomangement.

Het risicomangementsysteem is primair gericht op financiële risico's. Dit systeem zal via een 'groeimodel' worden uitgebreid met betrekking tot de realisatie van doelstellingen (strategisch risicomangement).

Met het verder implementeren van risicomangement wordt een aantal specifieke doelen nagestreefd.

- *Optimaliseren van interne beheersing als onderdeel van integraal management.*
Het managen en beheersen van risico's maakt deel uit van het integrale management. Risicomangement is één van de instrumenten die hiervoor beschikbaar is. (Zie hiervoor paragraaf 3.2.1);
- *Vermindering van het negatieve effect van risico's op het bestaande beleid en de kwaliteit van de bestaande voorzieningen.*
Om dit doel te bereiken is eerst inzicht in de risico's noodzakelijk. Deze doelstelling hangt zodoende nauw samen met bovenstaande doelstelling. Pas als er inzicht is in de risico's kunnen deze ook beheerst worden zodat ze zo weinig mogelijk effect hebben op de uitvoering van het bestaande beleid en voorzieningen. Zie hiervoor paragraaf 3.2.1 (risicomangementproces) en 3.2.3 (compleetheid risicoprofiel);
- *Onderbouwing berekening weerstandsvermogen*
Deze doelstelling richt zich op de wettelijke verplichting die voortvloeit uit de BBV. De gemeente dient een inventarisatie van de risico's en de beschikbare

Datum
Titel

23 augustus 2018
Nota risicomangement en weerstandsvermogen

weerstandscapaciteit te maken en bovendien beleid omtrent de weerstandscapaciteit en de risico's te voeren. Zie hiervoor hoofdstuk 4 en 5.

- *Inzicht krijgen in de strategische risico's die de gemeente Zwolle loopt en daarmee het risicobewustzijn te stimuleren.*
Dit doel is gericht op het in kaart brengen van de risico's van de gemeente. Het gaat hierbij niet alleen om risico's met financiële gevolgen maar ook om inzicht in niet financiële gevolgen (bijvoorbeeld op politiek, imago of veiligheidsvlak).
- Bij de reguliere beleidscyclusmomenten zal de raad worden geïnformeerd over de voortgang en risico's in de projecten, maar ook over de voorziene risico's om de beleidsdoelstellingen te halen en de verwachte uitvoeringsrisico's.

Deze doelen willen wij bereiken door het verder versterken van intern eigenaarschap en het versterken van de checks and balances. Concreet gaan we dit vormgeven door:

- Grotere transities en transformatie worden standaard voorzien van een risico-analyse, ook bij het begin. Daarvoor wordt een set aan methodieken ontwikkeld. De analist is tevens bevoegd om te rapporteren aan de directeur financiën.
- De risico's die in een collegevoorstel of raadsvoorstel worden verwoord betreffen de risico's (en sturingsmaatregelen) die het halen van het doel bedreigen. Dat is niet alleen tot financiële risico's beperkt. Van eigenaren wordt expliciet verwacht dat ze daarop sturen.
- De directie stuurt zichtbaar op risico's ook in het kader van de beleidscyclus.
- Van budgethouders wordt expliciet verwacht dat de onderbouwing van budgetten tijdig actueel is.
- Versterking business control: meer risicobewustzijn aan de start van ontwikkelingen, strakkere advisering als bijsturing noodzakelijk is. Niet alleen de metgezel van het lijnmanagement, maar ook als counter-vailing power met escalatie naar de (fin) directeur.
- De basis op orde. Voldoen we ook in de praktijk aan wet- en regelgeving? In aanvulling op het reguliere interne controle programma zullen vastleggingen middels diepte analyse ook op niet financiële aspecten beoordeeld worden.
- De risico's omtrent informatievoorziening zullen door aparte functionarissen, buiten de IV-kolom, getoetst worden.
- De jaarlijks door het college uit te voeren audit ex art 213..
- Met workshops, pilots en interne regelgeving worden leidinggevenden, projectleiders en beleidsmedewerkers meer handelingsbekwaam bij het omgaan met risico's, die het halen van het doel of resultaat bedreigen.
- De slot op de deur is de intern controle: we blijven onze interne controle versterken opdat sneller intern wordt bijgestuurd en sneller wordt geëscaleerd naar de financieel directeur.
- Waar risico-analyses specifieke kennis vragen die niet aanwezig is, wordt die aangetrokken.
- De burgemeester waarschuwt de raad indien de raad onrechtmatige besluiten dreigt te nemen. (bevoegdheid vastgelegd in de Gemeentewet).

Bovengenoemde activiteiten worden gaandeweg ontwikkeld, ook in verband met capaciteitsafwegingen en als onderdeel van de koers van de organisatie-ontwikkeling.

3.1.3 Wat levert risicomangement op?

Risico's managen 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 of de effecten ervan te verminderen. De belangrijkste resultaten en effecten van goed risicomangement zien wij op het vlak van:

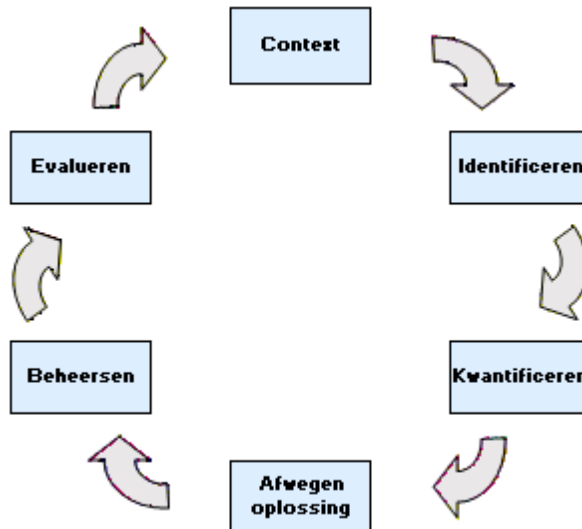
- Risicomangement draagt bij aan het vergroten van risicobewustzijn van de organisatie. Het draagt bij aan het reduceren van risico's waaraan de organisatie blootstaat en daarmee aan de vermindering van de hoeveelheid middelen die nodig is om de gevolgen van risico's af te dekken;
- Risicomangement biedt inzicht en overzicht in de risico's van de organisatie (en de projecten). Het leidt tot een keuze voor beheersmaatregelen die de sturing en beheersing van de organisatie en van de projecten versterkt;
- Concrete verbeterplannen voor sectoren of onderdelen hiervan of voor het halen van projectdoelstellingen. Risicomangement draagt bij aan het realiseren van de doelstellingen.
- Een belangrijk onderdeel van risicomangement is het weerstandsvermogen. Door risico's in kaart te brengen binnen de gemeente en maatregelen te treffen ter beheersing van deze risico's kan het noodzakelijke weerstandsvermogen nauwkeuriger worden bepaald.
- Risicomangement biedt informatie die de besluitvorming op zowel bestuurlijk als ambtelijk niveau ondersteunt. Risico's kunnen hierdoor explicieter worden meegewogen in de besluitvorming bijvoorbeeld over nieuwe projecten of beleidsontwikkelingen.

3.2 Risicomangement

3.2.1 Risicomangementproces

Het risicomangementproces is het continue proces van risico's in beeld krijgen, het duiden of kwantificeren van de risico's, het afwegen van oplossingen, het implementeren van de te nemen beheersmaatregelen en vervolgens het evalueren van de effecten van de uitgevoerde maatregelen.

Onderstaand figuur visualiseert het risicomangementproces zoals dit op verschillende niveaus (o.a. projecten en programma's) binnen onze organisatie wordt toegepast.



Figuur 2: Het risicomangementproces

De 6 stappen van de risicomangementcyclus zijn als volgt te typeren:

- **Context:** Waarover gaat de risicoanalyse en wat willen we ermee bereiken?
- **Identificeren:** Wat kan ons allemaal overkomen?
- **Kwantificeren:** Wat zijn onze grootste risico's en hoe wegen en prioriteren we ze?
- **Afwegen:** Hoe kunnen we de grootste risico's beheersen?
- **Beheersen:** Hoe nemen we de beheersing ter hand?
- **Evalueren:** Wat is er veranderd en wat hebben we geleerd?

Sturing en beheersing van risico's

Wij vinden het sturen op en beheersen van risico's, ook wel het dynamische aspect genoemd, de spil waar het binnen risicomangement om draait. Risicomangement die niet gericht is op risicoreductie heeft naar onze mening geen toegevoegde waarde. We hanteren daarom het volgende kader ten aanzien van risicomangement:

Niet alle risico's verdienen naar onze mening evenveel aandacht. De hoger geprioriteerde risico's krijgen bij de beheersing van risico's prioriteit. Afhankelijk van kans, impact, aard van het risico, urgentie, organisatie(cultuur), draagvlak en de beschikbare middelen wordt afgewogen welke van de onderstaande soorten beheersmaatregelen per risico genomen moeten worden:

1. Maatregelen waarbij we de risico's *overdragen* aan een andere partij
 - Verzekeren
 - Opdrachtnemer: stoppen met zelf uitvoeren (uitbesteden of inkopen)
2. Maatregelen waarbij we risico's *zelf dragen*
 - Vermijden: stoppen met de activiteit
 - Verminderen: treffen van beheersmaatregelen
 - Accepteren: aanvaarden resterend risico (onder voorwaarden)

Het sturen op en beheersen van risico's, het dynamisch aspect, wordt binnen Zwolle als spil van het risicomangementproces gezien. Dit proces wordt via een zestal stappen doorlopen, wat uiteindelijk resulteert in een resterend risico dat wordt afgedekt via de beschikbare weerstandscapaciteit.

Datum

23 augustus 2018

Titel

Nota risicomangement en weerstandsvermogen

3.2.2

Verantwoordelijkheids- en bevoegdheidsverdeling

Rol van de raad

De raad stelt de kaders en het college voert het beleid uit binnen de gestelde kaders. Hierbij geldt dat de raad verantwoordelijk is voor een begroting die duurzaam in evenwicht is en een weerstandsvermogen dat van voldoende omvang is. Vanuit deze verantwoordelijkheid stelt de raad kaders aan het beleid omtrent risicomangement en het omgaan met het gemeentelijk weerstandsvermogen.

De gemeenteraad controleert vervolgens in hoeverre de uitvoering van het beleid door het college binnen de vastgestelde kaders heeft plaatsgevonden en of hierin voldoende rekening is gehouden met de aanwezige risico's.

Op het gebied van risicomangement zijn, naast de kaders die in deze nota zijn opgenomen, de volgende kaders van belang: de paragraaf risicomangement & weerstandsvermogen en de hierin opgenomen risico's in de jaarrekening en de programmabegroting.

De accountant wordt gevraagd bij de Jaarstukken een kritische onafhankelijke toets op de werking van het risicomangementsysteem en de uitwerking van de beleidskaders te doen. Hierbij zal de nadruk liggen op de beleidskaders over compleetheid en beheersing van de risico's.

.

Rol van het college

Het college is verantwoordelijk voor alle gemeentelijke doelstellingen en de risico's die hiermee gepaard gaan en de bijbehorende acties die worden ondernomen om deze te beheersen. Het college dient bij elk (raads)voorstel na te gaan wat de belangrijkste risico's zijn en dit te rapporteren aan de raad zodat zij op de hoogte is van de risico's die het realiseren van de beleids- of projectdoelstellingen in de weg kunnen staan. Pas dan is er voor raad en college mogelijkheid om in compleetheid besluiten te nemen of alternatieven af te wegen. Het college heeft op basis van haar actieve informatieplicht de verantwoordelijkheid de raad over de risico's te informeren. Deze actieve informatieplicht geldt niet alleen vooraf maar ook ten tijde van de uitvoering van de begrotingsprogramma's en projecten. Tussentijdse majeure mutaties in het risicoprofiel dienen vanuit de ambtelijke organisatie aan het college en daarna aan de raad te worden gemeld, zonder te wachten op de documenten van de beleidscyclus.

Twee keer per jaar krijgt de raad van het college een duidelijk beeld van het risicoprofiel en de hierbij genomen beheersmaatregelen gepresenteerd. Dat is uitgebreid bij de begroting en het jaarverslag. Tussentijds gebeurt dit alleen als er onvoorziene omstandigheden zijn die ten tijde van de begroting en jaarstukken niet voorzien waren (actieve informatieplicht).

Rol van Management Team Zwolle

De directie is integraal verantwoordelijk voor het strategische risicomangement en daarmee primair verantwoordelijk voor het gehele risicoprofiel van de gemeente Zwolle.

Datum

23 augustus 2018

Titel

Nota risicomangement en weerstandsvermogen

Vanuit deze verantwoordelijkheid bepaalt de directie de prioriteiten en de planning en zorgt zij ervoor dat bewust wordt omgaan met risico's en dat risicomangement gemeentebreed wordt gestimuleerd.

Tevens dient de directieraad te sturen op de meest urgente risico's binnen de gemeente en is zij verantwoordelijk voor het realiseren en toepassen van de gedefinieerde beheersmaatregelen.

Ieder lid van de directie bespreekt met de afdelingshoofden en/of projectleiders binnen zijn portefeuille periodiek de stand van zaken ten aanzien van het risicoprofiel. De budgethouders zijn primair verantwoordelijk voor de realisatie van de doelstellingen en de risico's die hiermee samenhangen.

Voor de rolomschrijvingen van budgethouders wordt verwezen naar het door het college vastgestelde budgethoudersreglement.

De raad stelt de kaders vast. Het college voert het beleid uit, heeft een actieve informatieplicht en legt verantwoording af aan de raad. Bij de begroting en jaarrekening wordt via de paragraaf weerstandsvermogen een integraal inzicht gegeven in de risico's. Elk raadsvoorstel wordt voorzien van een risicoparagraaf. De budgethouders zijn primair verantwoordelijk voor de realisatie van de beleidsdoelstellingen en de risico's die hiermee samenhangen. Van de accountant wordt gevraagd een kritische onafhankelijk toets op de werking van het risicomangementsysteem en de uitwerking van de beleidskaders te doen.

3.2.3

Actueel en compleet houden van het risicoprofiel

Het risicoprofiel, de maat (kwalitatief of kwantitatief) voor het geheel aan risico's van het betreffende project, proces, programma of beleidstraject, wordt zo compleet en realistisch mogelijk in beeld gebracht.

Praktijk is dat inzicht in de risico's die de gemeente loopt, begint bij het risicobewustzijn van de medewerkers in de organisatie. Als zij risicobewust zijn in hun dagelijkse werkzaamheden kan proactief worden ingespeeld op de risico's door het op tijd nemen van passende beheersmaatregelen. Compleetheid en actualiteit van het risicoprofiel is hiermee onlosmakelijk verbonden met de alertheid en bereidheid van alle betrokkenen om risico's te signaleren en bespreekbaar te maken.

De gemeente Zwolle verwacht ook van de eigen verbonden partijen dat zij een actief beleid voeren op het gebied van risicomangement en weerstandsvermogen en zal hier in de regionale overlegvormen actief aandacht voor vragen. Gelet op het feit dat wij als gemeente voor grote delen verantwoordelijk zijn voor de exploitatie van verbonden partijen, vinden wij dat we ook eisen mogen stellen aan de wijze waarop verbonden partijen met risicomangement omgaan. Hiermee kan enerzijds voorkomen worden dat we onverwachts geconfronteerd worden met een incompleet risicoprofiel vanuit een van de verbonden partijen en anderzijds dat we risico's aan onze kant op moeten nemen en hiervoor weerstandscapaciteit dienen te reserveren. We hebben dit vastgelegd in onze Handreiking Verbonden partijen.

De gemeente Zwolle verwacht ook van de eigen verbonden partijen dat zij een actief beleid voeren op het gebied van risicomangement en weerstandsvermogen en zal hier in de regionale overlegvormen actief aandacht voor vragen, zoals door het college vastgelegd in de Handreiking Verbonden partijen.

3.2.4

Vaststellen

Voor de interne controle zijn verbijzonderde interne controle functionarissen aangesteld. Aan de hand van een door het MTZ vastgesteld jaarprogramma, afgeleid van het actueel risicobeeld, voeren zij interne controle uit. Zij rapporteren in eerste aanleg aan afdelingshoofden, zodat deze gelijk maatregelen kunnen nemen. In tweede aanleg rapporteren zij aan het MTZ., niet alleen over de risico's maar ook over de risicobeheersingsmaatregel door de afdelingshoofden.

De interne rapportages zijn tevens beschikbaar voor de accountant. De accountant gebruikt deze, naast eigen waarnemingen, voor zowel een inhoudelijk oordeel als voor een beoordeling van de werking van het controle systeem. De accountant beoordeelt daarnaast ook de risicoparagrafen van de begroting en jaarrekening zoals het college die aanbiedt aan de raad. De accountant maakt haar oordeel kenbaar aan de raad.

De interne controle is zodanig ingericht dat de accountant, ten behoeve van de raad, zich een oordeel kan vormen over de kwaliteit van risicomangement.

4 Risico-inventarisatie c.q. benodigde weerstandscapaciteit

4.1 Benodigde weerstandscapaciteit

De benodigde weerstandscapaciteit bepalen we door de verwachte omvang van het risico te kwantificeren naar de kans dat het risico zich voordoet. Bij het bepalen van de benodigde weerstandscapaciteit maken wij onderscheid in risicoberekeningen die verband houden met grondexploitaties en projecten en risicoberekeningen die verband houden met de uitvoering van de reguliere (exploitatie)begroting.

Vanuit het voorzichtigheidsprincipe (winsten pas nemen als ze gerealiseerd zijn, verliezen meteen) worden positieve risico's niet gesaldeerd met negatieve risico's voor de bepaling van het benodigde weerstandsvermogen. Ook risico's die al op andere wijze (bijvoorbeeld verzekering, voorziening) zijn afgedekt, tellen niet mee voor de bepaling van het benodigde weerstandsvermogen. De aanwezigheid van positieve risico's is echter wel belangrijke achtergrondinformatie bij de beoordeling van het weerstandsvermogen.

4.1.1 Risicoberekening bij grondexploitaties en projecten

De risicobeheersing bij grondexploitaties en projecten voeren wij uit volgens de internationale norm ISO 31000 voor risicomangement. Onder andere via deze

Datum
Titel

23 augustus 2018
Nota risicomangement en weerstandsvermogen

risicomethodiek, eenduidige vastlegging van documenten en het evalueren van het handboek projectmatig werken geven wij invulling aan de aanbevelingen uit het rapport van Lysias naar aanleiding van het project Stadskamer.

De methodiek houdt in dat per grondexploitatie en project (> € 300.000) een risicoscan van uit verschillende invalshoeken wordt gemaakt met een berekening van de mogelijke financiële risico's. De financiële risico's worden gerubriceerd naar de kans dat het risico zich voordoet, waarbij een hoog risico op 75% wordt gewaardeerd, midden 50% en laag 25%. De risico's worden voortschrijdend voor een periode van vier jaar in de benodigde weerstandscapaciteit meegenomen. In bijlage 2 is risicomethodiek nader toegelicht.

Bij de grondexploitaties is naast de projectgebonden risico's sprake van economische risico's. Om deze economische risico's in te schatten wordt er op totaalniveau van de grondexploitaties een gevoeligheidsanalyse gemaakt. Hierbij wordt gerekend met vier variabelen:

- Stijging van de rente
- Stijging van de kosten
- Daling van de opbrengsten
- Afzet-/programmeringsrisico's

Van elk van deze risico's wordt een inschatting gemaakt van de kans (wegingsfactor) dat het risico zich voor zal doen.

Bijzonder aandachtspunt bij de grondexploitaties is de impact van de veranderende wetgeving (BBV). Bij de winstneming dient naast het voorzichtigheidsbeginsel ook het realisatiebeginsel te worden toegepast, volgens de percentage of completion methode (POC). Hierdoor moet eerder winst uit een exploitatie worden genomen, waardoor de mogelijkheid om een risico binnen de exploitatie op te vangen worden beperkt. In de paragraaf grondbeleid van de begroting en jaarrekening wordt nader ingegaan op de op de veranderde regelgeving inzake de winstnemingen.

4.1.2 Risicoberekening reguliere begroting

Bij de kwantificering van de risico's in de reguliere begroting onderscheiden wij risico's met incidentele gevolgen en risico's met structurele gevolgen. De risico's met structurele gevolgen zijn in principe oneindig, de gevolgen komen immers jaarlijks terug. Vanuit de veronderstelling dat bij feitelijk optreden van een structureel risico het mogelijk moet zijn geleidelijk binnen een periode van vier jaar een structurele dekking te realiseren, hanteren wij voor de risicoberekening van structurele risico's de factor 1,75 maal het jaarbudget. De factor is daarbij de optelsom van 100% in het eerste jaar, 50% in het tweede jaar en 25% in het derde jaar.

Voor de risico's die als incidenteel worden aangemerkt geldt het specifiek voor de betreffende post berekende risicobedrag.

Bij het bepalen van het in de risicomatrix op te nemen bedrag worden reeds via een afzonderlijke risicoreservering afgedekte bedragen in mindering gebracht.

Voor bepaalde categorieën risico's hanteren we een specifieke berekeningsmethode. Het betreft de volgende categorieën:

- a. Voor het algemeen economische risico van het zich voordoen van niet geraamde kosten- en rentestijging wordt uitgegaan van een risicopercentage van 1% boven de geraamde percentages in de begroting;
- b. Voor het risico dat ingeboekte opbrengsten met betrekking tot de algemene uitkering uit het gemeentefonds niet worden geëffectueerd wordt uitgegaan van 2% van het geraamde opbrengstbedrag (1% risicopost gekoppeld aan accresramingen en 1% gekoppeld aan het risico van verdeeluitkomsten);
- c. Voor volumerisico's met betrekking tot de geraamde opbrengsten wordt voor de volgende posten uitgegaan van een risicobedrag van 10% van de geraamde opbrengst: bouwleges, markt- en havengelden en dividenden;
- d. voor het volumerisico van de OZB hanteren we als regel '10% van de geraamde OZB opbrengst tot maximaal het geraamde absolute bedrag aan volumegroei';
- e. Voor het risico van tegenvallers ten aanzien van het feitelijk gebruik van opneindregelingen wordt voor de volgende regelingen uitgegaan van een risicobedrag van 10% van de geraamde jaarlast: Wmo, jeugd, armoedebestrijding en regeling leerlingenvervoer.
- f. Voor het inkomensdeel uit de participatiewet (bijstandsuitkeringen) wordt het risicobedrag mede bepaald door de hoogte van de vangnetregeling.
- g. In de risicomatrix wordt standaard een post van € 1,5 mln. opgenomen voor alle niet te kwantificeren posten.

De berekende brutobedragen worden ingedeeld naar kansgroepen. Afhankelijk van de van toepassing zijnde kansgroep wordt voor ieder risicopost het berekende brutobedrag herleid naar een netto risicobedrag door vermenigvuldiging met een kanspercentage van 75% (kansgroep hoog) of 50% (kansgroep gemiddeld) of 25% (kansgroep laag). De optelsom van alle op deze wijze netto gemaakte risicoberekeningen levert het netto risicobedrag op dat meetelt in de berekening van de benodigde weerstandscapaciteit.

4.1.3 Risicomatrix versus paragraaf weerstandsvermogen

Alle geïnventariseerde risico's worden in de risicomatrix opgenomen. De risicomatrix bevat de cijfer-technische onderbouwing van het benodigde weerstandsvermogen en maakt onderdeel uit van de verplichte paragraaf weerstandsvermogen, zoals die in de begroting en jaarrekening wordt opgenomen. In deze paragraaf worden de risico's beschreven en het risicobedrag als geheel verwerkt. Bij het opstellen van de paragraaf wordt beoordeeld welke onderdelen een betrouwbaar karakter hebben, deze worden via een separaat document aan de raad verstrekt. Tevens wordt in de paragraaf in samenhang met de verplicht op te nemen kengetallen voor netto schuldquote, solvabiliteitsratio, grondexploitatie, structurele begrotingsruimte en belastingcapaciteit een beoordeling opgenomen van de financiële positie van de gemeente. In bijlage 1 is een voorbeeld van de risicomatrix opgenomen.

4.1.4 Berekening benodigd weerstandscapaciteit

Op basis van de uitkomsten die worden verkregen door toepassing van de hierboven beschreven uitgangspunten wordt de benodigde weerstandscapaciteit berekend en vervolgens afgezet tegenover de beschikbare weerstandscapaciteit.

5 Beschikbare weerstandscapaciteit en weerstandsvermogen

Het weerstandsvermogen geeft een indicatie in welke mate de gemeente in staat is onvoorziene tegenvallers op te vangen. Inzicht in het weerstandsvermogen van de gemeente is dus belangrijk om de continuïteit van de organisatie te kunnen garanderen.

Het weerstandsvermogen bestaat uit de relatie tussen de beschikbare weerstandscapaciteit, zijnde de middelen en mogelijkheden waarover de gemeente beschikt (of kan beschikken) om niet voorziene kosten of inkomstenderving te dekken, en alle risico's waarvoor geen maatregelen zijn getroffen of waar na het treffen van maatregelen nog restrisico's overblijven. In formulevorm gaat het hier over de ratio voor het weerstandsvermogen, te weten:

Ratio weerstandsvermogen = beschikbare weerstandscapaciteit / benodigde weerstandscapaciteit.

Er zijn geen wettelijke normen voor de hoogte van het benodigde weerstandsvermogen.

5.1 Beschikbare weerstandscapaciteit

De beschikbare weerstandscapaciteit bestaat uit de middelen en mogelijkheden waarover de gemeente beschikt om niet begrote kosten of inkomstenderving die onverwachts en substantieel zijn te dekken. Onderscheid kan worden gemaakt in incidentele (direct in te zetten) en structurele (op termijn) weerstandscapaciteit. Met het eerste wordt bedoeld het vermogen om calamiteiten en andere eenmalige tegenvallers op te kunnen vangen zonder dat dit invloed heeft op de voortzetting van taken op het geldende niveau. Met de structurele weerstandscapaciteit worden de middelen bedoeld die permanent ingezet kunnen worden om tegenvallers op te vangen, zonder dat dit ten koste gaat van de bestaande taken.

Voor de berekening van de weerstandsratio hanteren we de definitie van de incidenteel weerstandscapaciteit bestaande uit:

- De vrij beschikbare ruimte in de algemene concernreserve.
- De post onvoorzien (onderdeel van de exploitatiebegroting).

Naast deze incidentele weerstandscapaciteit beschouwen we onderstaande min of meer structurele weerstandsmogelijkheden als potentiële weerstandscapaciteit:

- Niet ingevulde begrotingsruimte
- Vrij aanwendbare middelen in het stadsontwikkelfonds en reserve incidentele bestedingen.
- Onbenutte belastingcapaciteit
- Bezuinigingen
- Heroverweging voorgenomen investeringen
- Inzet bestemmingsreserves, heroverweging toekomstige bestedingen.
- Te gelde maken van stille reserves ingeval verkoop op korte termijn mogelijk is.

Datum
Titel

23 augustus 2018
Nota risicomangement en weerstandsvermogen

5.1.1 **Algemene concernreserve / overige reserves**

De algemene concernreserve heeft de functie van weerstandscapaciteit voor zowel risico's in de grondexploitaties, projecten en alle overige begrotingsposten.

Naast de algemene concernreserve zijn er meerdere reserves/voorzieningen die een weerstandsfunctie kunnen hebben. Vaak zijn dat reserves/voorzieningen waarbij de egaliseringsfunctie voorop staat. Bijvoorbeeld bij riolering, afval en parkeren. Deze egaliseringsreserves/-voorzieningen hebben een specifieke weerstandsfunctie en blijven bij het bepalen van de beschikbare weerstandscapaciteit buiten beschouwing.

5.1.2 **Post onvoorzien**

De post onvoorzien (jaarlijks € 0,5 mln.) heeft niet de strekking om als weerstand te dienen voor al bestaande risico's maar dient als dekkingsmogelijkheid voor onvoorzien uitgaven gedurende het begrotingsjaar. Wettelijk is bepaald dat een post onvoorzien in de begroting moet worden opgenomen, de raad kan de hoogte van de post zelf bepalen.

5.2 **Norm voor de ratio van het weerstandsvermogen**

Bij het bepalen van een norm voor de ratio tussen beschikbare- en benodigde weerstandscapaciteit spelen de volgende aspecten een rol:

- De risico's zijn 'bruto' berekend.
- Door proactief op de risico's te sturen veronderstellen we een betere beheersing van de risico's en daarmee beperken we de daadwerkelijke risico's.
- De kwalitatieve beoordeling van het risicomangement. Naarmate deze hoger uitvalt kan volstaan worden met een lagere financiële weerstandscapaciteit.
- Niet alle risico's zullen zich tegelijk in één jaar voordoen.

Gelet op de actuele positieve beoordeling van het op dit moment functionerende risicomangement en de in deze nota beschreven acties voor het bereiken van verdere kwaliteitsgroei achten wij een volledige afdekking van het risicobedrag door de aanwezige algemene concernreserve niet noodzakelijk.

Op grond van voorgaande overwegingen achten wij een ratio van 0,8 als verhoudingsgetal tussen benodigde weerstandscapaciteit (risicobedrag) en de beschikbare weerstandscapaciteit als voldoende.

Norm voor ratio weerstandsvermogen bepalen op: 0,8

(In de rekening ligt de ratio op 1,27.)

De norm geldt voor het totaal van de risico's, er wordt geen onderscheid meer gemaakt in grondexploitatie en overig begrotingsonderdelen..

In de verplichte weerstandsparagraaf bij de begroting en jaarrekening zal de actuele ratio nader worden toegelicht.

5.2.1 **Minimumbedrag in algemene concernreserve**

Indien de gemeente in een situatie komt dat de risico's beperkt worden ingeschat dan geldt een minimumbedrag van € 10 mln. zijnde de ondergrens voor de volledige

Datum
Titel

23 augustus 2018
Nota risicomangement en weerstandsvermogen

begroting (inclusief grondexploitaties) die beschikbaar wordt gehouden in de algemene concernreserve.

5.2.2 Afwijkingen ten opzichte van de normratio

Indien de ratio minder dan 0,2 afwijkt van de norm dan is geen actie vereist. Indien de afwijking meer dan 0,2 afwijkt (plus of min) dan zal het college een voorstel aan de raad voorleggen, waarin:

- Bij een ratio beneden 0,6 een voorstel wordt voorgelegd hoe binnen een halfjaar de ratio weer binnen de bandbreedte kan worden gebracht.
- Bij een ratio boven de 1,0 wordt een voorstel voorgelegd of het noodzakelijk is de middelen als weerstandsvermogen aan te houden of dat het surplus kan worden toegevoegd aan de incidentele bestedingsruimte.

Ingeval de beschikbare weerstandscapaciteit onder de ondergrens van € 10 mln. komt dan zal het college een voorstel voorleggen hoe binnen een halfjaar de weerstandscapaciteit weer op het minimumniveau kan worden gebracht.

6 Overig.

In de financiële verordening is aangegeven dat in de nota risicomangement en weerstandsvermogen naast de gewenste weerstandscapaciteit wordt ingegaan op de schuldpositie van de gemeente. In dit hoofdstuk gaan we daar nader op in en wordt de relatie met de verplicht op te nemen financiële kengetallen gelegd.

6.1 Schuldpositie en verplichte financiële kengetallen

Hoe zorgen we er als ambitieuze gemeente voor dat de schuldpositie en daarmee de rentelasten beheersbaar blijft? Op grond van de BBV zijn de gemeenten verplicht een aantal financiële kengetallen op te nemen in de weerstandsparagraaf van de begroting en jaarrekening. Eén van de kengetallen is de netto schuldquote die inzicht geeft in het niveau van de schuldenlast van de gemeente ten opzichte van het volume van de eigen inkomsten. Een laag percentage is gunstig voor de financiële wendbaarheid van de gemeente. De VNG adviseert als maximumnorm 130% te hanteren en daarboven de schuld af te bouwen. Het percentage is een niet op zich zelf staand gegeven, maar zal in samenhang met andere kengetallen / weerstandsgegevens worden beoordeeld. In Zwolle hanteren wij de volgende beleidslijn inzake de schuldpositie:

De norm voor de netto schuldquote stellen wij op maximaal 100%. Indien het percentage boven de norm uit komt dan zal het college een voorstel aan de raad voorleggen over de gevolgen van de overschrijding en de eventueel te nemen acties.

(In de begroting 2018 is de schuldquote berekend op 69%)

In de weerstandsparagraaf zal het college de financiële positie van Zwolle in samenhang met de netto schuldquote en de overige verplichte financiële kengetallen (solvabiliteitsratio, structurele begrotingsruimte, grondexploitaties en belastingcapaciteit) beoordelen.

Datum
Titel

23 augustus 2018
Nota risicomangement en weerstandsvermogen

7 Bijlagen

7.1 Bijlage 1: Voorbeeld risicomatrix

Risicomatrix

PEILMAAND Omschrijving (voorbeelden)	bedragen x 1000			PM posten	Openbaar of vertrouwelijk
	hoog 0,75	Risicokans midden 0,5	laag 0,25		
1. Algemene uitgafrisico's - Rentestijging met 1% - Inflatie/loonkostenstijging met 1%					
2. Specifieke uitgafrisico's - BTW - Vennootschapsbelasting					
3. Algemene opbrengstrisico's - Algemene uitkering gemeentefonds					
4. Specifieke opbrengstrisico's - Dividenden - OZB opbrengstne en overige heffingen					
5. Open eind rsico's - Armoederegelingen - Leerlingenvervoer - Wmo - Jeugd - Eigen bijdrage regelingen					
6. Risico's bezwaarschriften en Schadeclaims					
7. Garantstellingen, verstrekte leningen, deelnemingen - Verbonden partijen - Verstrekte leningen - Verstrekte garanties					
8. Risico's vanwege eigen risicodragers					
9. Risico's Grondexploitatie					
10. Risico's in projecten					
11. Totaal pm posten / inschatting algemeen bedrag			1.500		
Totaal ongewogen risicobedragen	18.000	21.000	21.000		
Percentage risicokans	75%	50%	25%		
Totaal gewogen risicobedragen per risicokans .	13.500	10.500	5.250		
Totaal gewogen risicobedrag / benodigde weerstandscapaciteit				29.250	
Beschikbare weerstadscapaciteit				25.500	
1. Algemene concernreserve			25.000		
2. Post onvoorziene uitgaven			500		
Ratio weerstandsvermogen				0,87	

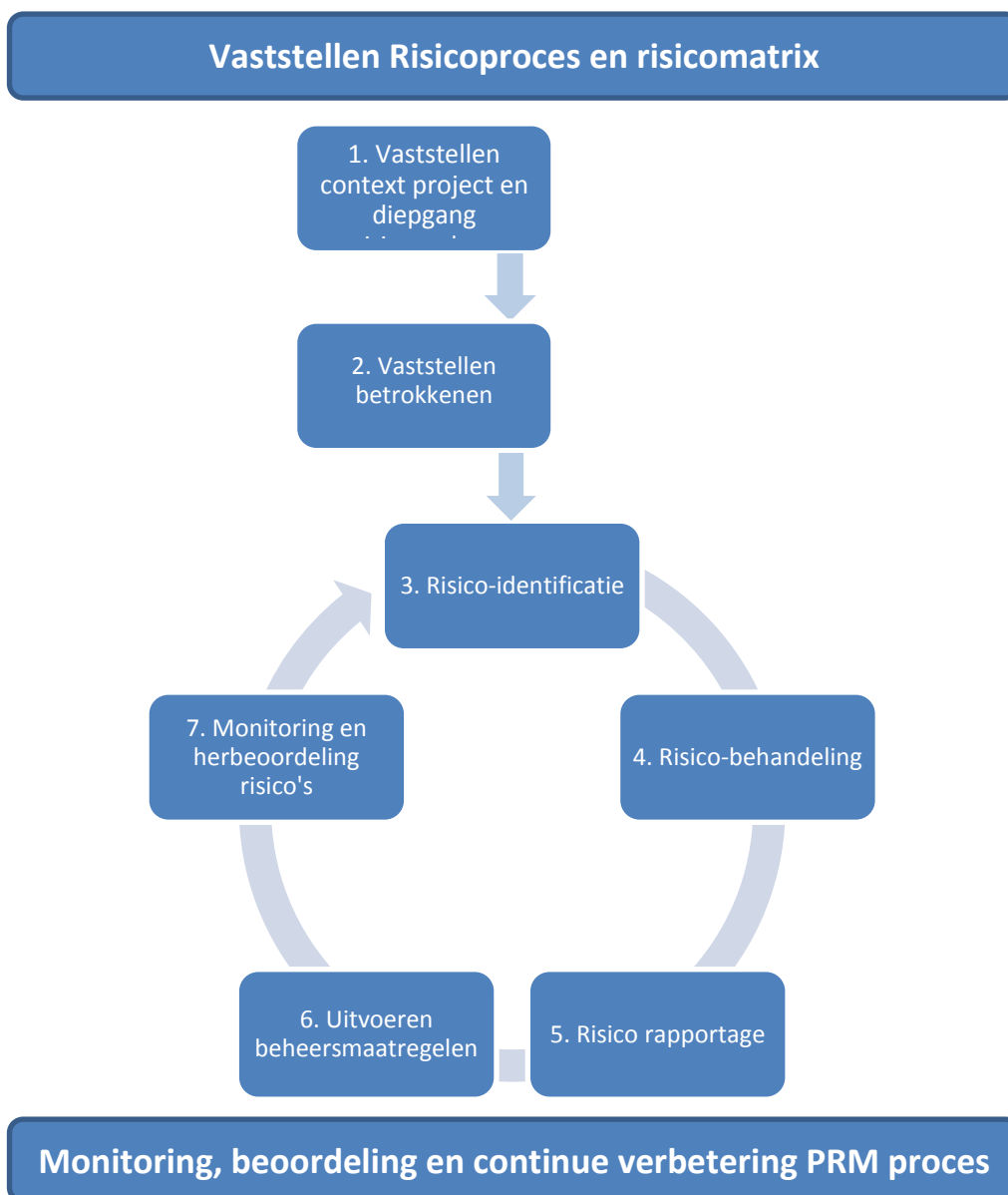
7.2 Bijlage 2: Procesbeschrijving risicomangement bij projecten en grondexploitaties (PRM)

De risicobeheersing bij grondexploitaties, investeringen en overige ruimtelijke projecten voeren wij uit volgens de internationale norm ISO 31000. Hoe dit in z'n werk gaat wordt in deze procesbeschrijving toegelicht.

In onderstaande schema zijn de hoofdcontouren van het proces beschreven.

Vervolgens wordt per onderdeel dieper op het proces ingegaan en worden per stap de verantwoordelijke en aansprakelijke vermeld.

Gemeente Zwolle PRM Proces*



De genummerde stappen 1 t/m 7 zijn onderdeel van het primaire proces van het managen van risico's.

Datum
Titel

23 augustus 2018
Nota risicomangement en weerstandsvermogen

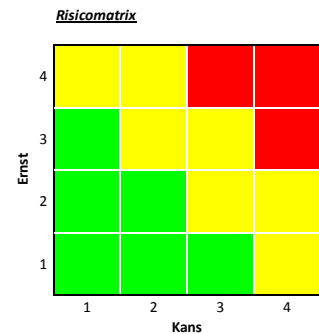
Toelichting op de processtappen

Vaststellen risicoproces en risicomatrix

Organisatie breed vaststellen van risicomatrix voor PRM, deze periodiek evalueren (jaarlijks) en indien nodig beargumenteerd bijstellen. De risicomatrix vertegenwoordigt de bedrijfswaarden en hierin liggen de kaders vast op basis waarvan bepaald kan worden of risico's (direct) actie vereisend of acceptabel zijn.

Verantwoordelijke: team PRM specialisten en kwaliteitsmanager

Aansprakelijke: MTZ



1. Vaststellen van de context van het project en de diepgang van de risicoanalyse

Gemeente Zwolle onderscheidt twee varianten/ niveaus van PRM:

1) De risicoscan (op hoofdlijn bepalen welke risico's er zijn) waarbij de risico's en de maatregelen beknopt worden beschreven. Deze wordt in principe gebruikt voor kleine en/of niet complexe projecten.

2) De risicoanalyse (standaard risicoanalyse aanpak voor PRM binnen gemeente Zwolle, inclusief kwantificering en benodigde beheersmaatregelen). Deze analyse kan voor een volledige projectanalyse worden gebruikt, maar is ook geschikt om een onderwerp / knelpunt binnen een project meer in detail te onderzoeken. Van toepassing op projecten: >300.000 euro en/of bestuurlijke en/of maatschappelijke gevoeligheid.

Verantwoordelijke: Projectmanager

Aansprakelijke: Projectmanager

2. Vaststellen wie betrokken wordt in het PRM proces

- Vaststellen en vastleggen wie aanwezig moeten zijn bij de sessie en waarom.
- 5-10 personen (inhoudelijke sleutelpersonen/ kennisdragers / projectleden) betrokken bij de risicoanalyse / verantwoordelijk voor het managen van de risico's

- Verschillende 'bloedgroepen'
- Projectfase-afhankelijk bepalen van benodigde personen
- Luis in de pels / friskijker betrekken
- Facilitator betrekken indien gewenst
- Projectondersteuner betrekken indien gewenst

Verantwoordelijke: projectmanager

Aansprakelijke: ambtelijk opdrachtgever

3. Risico-identificatie, risicoanalyse en risico-evaluatie

- Vaststellen of de juiste mensen voor deze stap in het PRM proces aan tafel zitten.

- Deze stap heeft tot doel een overzicht van de meest relevante risico's te **identificeren** op basis van gebeurtenissen die het behalen van doelstellingen kunnen bewerkstelligen, bevorderen, voorkomen, belemmeren, versnellen of vertragen.

- **Risicoanalyse** omvat de inventarisatie en bestudering van de oorzaken en bronnen van risico's, hun positieve en negatieve gevolgen, en de

Datum
Titel

23 augustus 2018
Nota risicomangement en weerstandsvermogen

waarschijnlijkheid dat deze gevolgen zich voordoen.

- Bij **risico-evaluatie** wordt het niveau van de risico's die bij de analyse zijn vastgesteld, vergeleken met de risicocriteria die bij de beoordeling van de context werden vastgesteld (de risicomatrix en definitieve scores). Op basis hiervan wordt overwogen of risicobehandeling nodig is, en zo ja welke urgentie de te nemen maatregelen hebben (ofwel: scoort een risico 'groen', 'oranje' of 'rood').
- Bij voorkeur worden eerst alle risico's geïdentificeerd en daarna allemaal geanalyseerd en geëvalueerd.
- De financiële vertaling : kosten beheermaatregelen en financiële gevolgen van de risico's.

Verantwoordelijke: projectmanager

Aansprakelijke: ambtelijk opdrachtgever

4. Risico-behandeling (beheermaatregelen bepalen)

Verschillende opties voor risicobehandeling sluiten elkaar niet altijd uit en zijn tevens niet altijd geschikt voor elke situatie. De opties kunnen het volgende inhouden:

- a) vermijden van het risico door te besluiten de activiteit waardoor het risico wordt veroorzaakt niet uit te voeren of voort te zetten;
- b) nemen of verhogen van het risico teneinde een kans te benutten;
- c) wegnemen van de risicobron;
- d) veranderen van de waarschijnlijkheid;
- e) veranderen van de gevolgen;
- f) delen van het risico met (een) andere partij(en) (met inbegrip van contracten en risicofinanciering);
- g) behouden van het risico op basis van een onderbouwd besluit.

Indien van toepassing ook een koppeling leggen met financiële consequenties van scenario's. Optioneel inzicht in Initieel bedrag, kosten maatregelen en restrisico.

Een aandachtspunt is dat een dubbeling van risicobedragen moet worden voorkomen.

Verantwoordelijke: projectmanager

Aansprakelijke: ambtelijk opdrachtgever

5. Rapportage

Rapportage omtrent projectrisico's van het betreffende project. Hierbij kan het gaan om risicoprofielen voor en na maatregelen met behulp van bollengrafieken, aantallen (direct) actie vereisende risico's, voortgang van risicobeheersing (uitvoering beheersmaatregelen), etc.

In deze stap wordt de risico-informatie vanuit het PRM proces op gestructureerde wijze aan/in de organisatie gepresenteerd. Door de vergelijking van de bollengrafiek per project ten opzicht van de vorige rapportage en de toelichting daarop is het verloop van de risico's en de beheersing goed te volgen. De rapportage van de projecten vindt halfjaarlijks plaats als onderdeel bij de beleidsrapportages.

Verantwoordelijke: projectmanager

Aansprakelijke: ambtelijk opdrachtgever

Datum

23 augustus 2018

Titel

Nota risicomangement en weerstandsvermogen

6. Uitvoeren beheermaatregelen

Het uitvoeren van de vastgestelde beheersmaatregelen door de daaraan gekoppelde actiehouders.

7. Monitoren en herbeoordelen van de risico's (periodiek/cyclisch)

Beoordeling van de effecten van de beheersmaatregelen en updaten van de identificatie, de analyse en de maatregelen op grond van de actuele situatie.

Verantwoordelijke: projectmanager

Aansprakelijke: ambtelijk opdrachtgever

Monitoring en beoordeling van het PRM-proces en continue verbetering van het proces op basis hiervan

Periodieke evaluatie van het Project Risicomangement (PRM) Proces

Verantwoordelijke: kwaliteitsmanager

Aansprakelijke: MTZ met als directeur financiën als verantwoordelijk MT-lid