Risicomanagement en weerstandsvermogen gemeente Deventer - factsheet

In deze factsheet

Factsheet op basis van beleidsnota Risicomanagement en weerstandsvermogen 20149.

- Risicocyclus
- Bepaling weerstandsvermogen
- Verrekenen van kansen en risico's

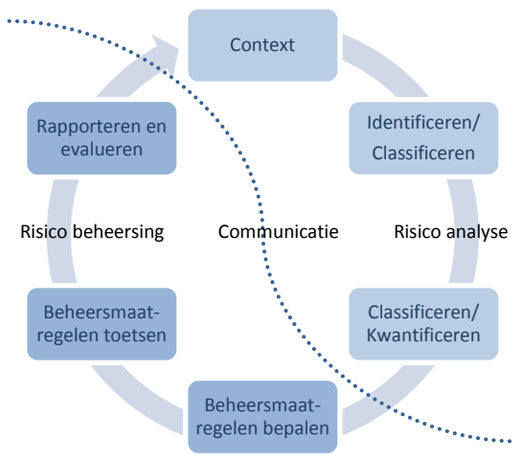
Risico

Een gebeurtenis die wel of niet kan optreden waarbij het gevolg een negatief effect (schade) heeft op de (continuïteit van de) dienstverlening en het realiseren van de doelstellingen van de organisatie.

Risicomanagement

Het identificeren en kwantificeren van risico's en het bepalen van activiteiten die de kans van optreden en/of de gevolgen van risico's beheersbaar houdt. Dit alles in een cyclisch proces waarin de inventarisatie voortdurend actueel wordt gehouden.

Risico cyclus



Cyclus onderdelen

Context
Waarover gaat het en wat willen we bereiken?

Identificeren en classificeren
Wat kan ons overkomen?

Classificeren en kwantificeren
Wat zijn de belangrijkste risico's?

Beheersmaatregelen bepalen
Hoe kunnen we de risico's beheersen?

Beheersmaatregelen toetsen
Hoe worden de beheersmaatregelen toegepast?

Rapporteren en evalueren
Wat moet worden verantwoord, wat is er veranderd en wat is er geleerd?

Identificeren

Wat zijn potentiële risico's? Welke gebeurtenis treedt op en wat is de oorzaak en wat is het gevolg?

Oorzaak ⬅ Gebeurtenis ➡ Gevolg

Invalshoeken identificeren

Interne beïnvloedingssfeer

Financieel risico
Directe aantasting van de financiële middelen die nodig zijn om de afgesproken prestaties (exploitatie- en investeringsprestaties) te kunnen leveren. Met als gevolg aantasting van de vermogenspositie.

Materieel risico
Beschadiging of verlies van een materieel bezit zoals bijvoorbeeld gebouwen, installaties, inventaris, ICT, vervoersmiddelen en goederen.

Organisatorisch risico
Risico's die verband houden met de wijze waarop de organisatie is ingericht (organisatiestructuur, richtlijnen, regelgeving, administratieve organisatie (AO), protocollen, interne gedragsregels, interne controle (IC) etc.). Met name het verouderd, onjuist of onvolledig zijn hiervan is een risico. Een goede AO/IC beperkt het optreden van risico's.

Politiek/bestuurlijk risico
Risico's die verband houden met de lokale politiek en het lokale bestuur en het gekozen beleid. Hierbij kan worden gedacht aan besluitvorming in strijd met de wet- en regelgeving, onbehoorlijk bestuur en onbevoegde besluitvorming.

Juridisch risico
Risico's die verband houden met juridisch procedures zoals aansprakelijkheidstellingen of de mogelijkheid daartoe. De vermogenspositie van de gemeente wordt aangetast door bijvoorbeeld claims van derden als gevolg van wettelijke- of contractuele aansprakelijkheid (bijv. letselschade, planschade, vermogenschade).

Human resource risico
Risico's die de arbeidscapaciteit en/of kwaliteit van de arbeid aantast. Denk hier bijvoorbeeld aan uitstroom kennis, ziekte, slecht aanname beleid, onvoldoende gekwalificeerd personeel etc.

Imago risico
Risico's die het vertrouwen in de organisatie en haar bestuurders aantast (bijv. negatieve publiciteit).

Externe beïnvloedingssfeer

Economisch-/marktrisico
Hieronder vallen de risico's die vanuit macro economische ontwikkelingen op de gemeente afkomen. Voorbeelden hiervan zijn de ontwikkeling van de economie, de ontwikkeling van de werkloosheid, fluctuaties in de rentestand, ontwikkelingen op de vastgoedmarkt, etc.

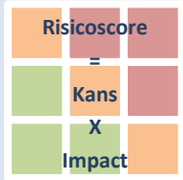
Politiek/maatschappelijk risico
Hieronder vallen de risico's die verband houden met het beleid van de niet lokale politiek (de provincie, het Rijk en de Europese unie). Voorbeelden hiervan zijn de gevolgen van (nieuwe) wetgeving of maatschappelijke ontwikkelingen (terrorisme dreiging, aanslagen of toename criminaliteit).

Natuur risico
Hieronder vallen risico's die verband houden met zaken als het weer, het klimaat, besmettelijke ziekten (Vogelgriep, SARS, Legionella, TBC etc.). Andere voorbeelden zijn extreme droogte (Blauwalg, of extra inboet) of wateroverlast (overstromen IJssel).

Classificeren en kwantificeren

Impact (verwachte gevolgen)

Score gevolg	Politiek	Maatschappelijk	Juridisch	Financieel
1 = Zeer beperkt	Zeer beperkt	Geen gevolgen	Geen gevolgen	€ 1 < € 100.000
2 = Beperkt	Onrust bij portefeuillehouder	Onrust binnen de gemeentelijke organisatie	Mogelijk gezichtsverlies	€ 100.000 < € 500.000
3 = Redelijk	Onrust binnen college	Onrust/verontwaardiging bij bewoners of instellingen	Procedures en mogelijke claims	€ 500.000 < € 1.500.000
4 = Aanzienlijk	Onrust in de Raad	Onrust/verontwaardiging in grotere groepen (regionale pers)	Langlopende procedures en claims	€ 1.500.000 < € 3.000.000
5 = Ernstig	Wethouder in de problemen	Grote onrust/verontwaardiging (landelijke pers)	Grote aansprakelijkheden en claims	≥ € 3.000.000



Hoe roder de kleur
Hoe groter de impact
Hoe hoger de kans op optreden
Hoe belangrijker het is om maatregelen te nemen

Kans (waarschijnlijkheid)

Score waarschijnlijkheid (kans)	Waarschijnlijkheid (kans)
1 = Onwaarschijnlijk	> 0% en ≤ 5%
2 = Kans is klein	> 6% en ≤ 25%
3 = Reële kans	> 26% en ≤ 50%
4 = Kans is groot	> 51% en ≤ 75%
5 = Zeer grote kans (zekerheid)	> 75%

Bepaling financieel gevolg

Bruto verwachte omvang =	Verwachte gevolgschade
-/-	Reductie beheersmaatregelen
-/-	Compensatie derden (verzekering, etc.)
-/-	Reeds gedekt / voorzien (reserve, etc.)
Netto verwachte omvang =	Nog te dekken gevolg (restrisico)

Beheersmaatregelen bepalen

Risico's vermijden
Doelen aanpassen, activiteiten staken, desinvesteren, etc.

Risico's reduceren
Kans en gevolg verkleinen d.m.v. voorzorg- en bijsturingsmaatregelen, etc.

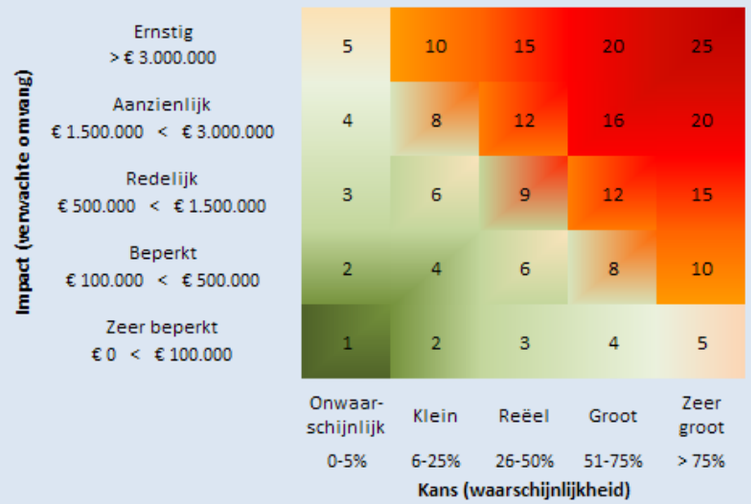
Risico's overdragen
Overdragen d.m.v. verzekeren, diversificatie (spreiden), delen, etc.

Risico's accepteren
Accepteren van de gevolgen (onder voorwaarden).

Maatregelen zijn SMART geformuleerd

Balancing the risk

Risicoscorekaart



Rapporteren

Het college brengt relevante informatie over de ontwikkeling van risico's en de risicopositie tijdig en ongevraagd onder de aandacht van de raad.

- Welke risico's zijn te signaleren en wat houden ze in?
- Wat is de kans van optreden en de ingeschatte omvang van de risico's (risicokaart) in relatie tot de beschikbare weerstandscapaciteit (ratio weerstandsvermogen)?
- Welke maatregelen zijn te treffen?
- Wat is het effect geweest van genomen maatregelen?
- Wanneer, aan wie en in welke vorm wordt periodiek gerapporteerd?

Risico's met een risicoscore van 9 en hoger worden altijd gerapporteerd aan de raad via de paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing van de P&C cyclische rapportages.
Risico's met een risicoscore kleiner dan 9 worden wel meegenomen in de bepaling van de benodigde weerstandscapaciteit

Buiten de cyclus een actieve informatieplicht indien:

- Nieuw risico met risicoscore 15 of hoger (bijvoorbeeld financiële impact > € 500.000)
- Bestaand risico stijgt naar 15 of hoger (bijvoorbeeld stijging impact naar € 500.000 of hoger)

Risicomanagement en weerstandsvermogen gemeente Deventer - factsheet

Weerstandsvermogen

Is de mogelijkheid van de gemeente om financiële tegenvallers op te kunnen vangen zonder dat dit invloed heeft op het uitvoeren van de programma's.

Weerstandsvermogen aanhouden

Voor de netto verwachte omvang (restrisico) kan weerstandsvermogen worden aangehouden. Hiervoor gelden de volgende criteria.

- Voordat een risico wordt opgenomen in de weerstandsparagraaf zijn de beheersmaatregelen ter reductie van de kans en gevolg van optreden van het financiële risico toegepast. Denk hierbij onder andere aan mogelijke bezuinigingen of herprioritering van gestelde doelen.
- Het gevolg van het risico moet financieel van aard zijn. Dit betekent dat de onverwachte gebeurtenis primair een financieel gevolg moet hebben.
- Het financiële risico is niet op andere wijze (bijvoorbeeld via verzekering, voorziening, bestemmingsreserve of bijdrage van derden) afgedekt. Als een deel van het risico is afgedekt, moet dit deel op het totaal in mindering worden gebracht (netto verwachte omvang).
- De kans en het financiële gevolg zijn voldoende onderbouwd. Dit betekent dat aan zowel de kans als het financiële gevolg een betrouwbare onderbouwing ten grondslag ligt. Dit kan bijvoorbeeld zijn gebaseerd op onderliggende calculaties of aanwijsbare ervaringen uit eerder voorgevallen situaties.
- Het financiële gevolg kan **niet** in de begroting, binnen het huidige budget, worden opgevangen. Ook niet door herprioritering.
- Bij risico's die **niet** binnen 1 jaar zullen optreden (dus risico's > 1 jaar) moet eerst worden beoordeeld of er extra beheersmaatregelen mogelijk. Vervolgens moet, voor het opvangen van het financieel gevolg, worden gekeken naar herprioritering van het huidig budget. Een laatste optie is het vragen van extra middelen in de eestvolgende bestuursrapportage.
- De omvang van het financiële gevolg is > € 50.000

Beschikbare weerstandscapaciteit

De middelen en mogelijkheden waarover de gemeente beschikt of kan beschikken om niet begrote kosten te dekken.

- Algemene reserves (balans)
  - Saldi reserve
  - Algemene reserve
  - Egalisatiereserve rente
  - Reserve grondexploitatie
  - Reserve uitkeringen
  - Reserve risico grondexploitatie *
  - Reserve conjunctuur *
- Onbenutte begrotingscapaciteit (exploitatie)
- Onbenutte investeringscapaciteit (exploitatie)
- Onbenutte belastingcapaciteit (exploitatie)
- Stille reserves (balans)

* Voornemen om deze samen te voegen met de reserve grondexploitatie

Benodigde weerstandscapaciteit

Geheel van de initiële (restant) risico's waarvan het effect van de beheersmaatregelen en eventuele compensatie van derden in mindering is gebracht.
Deze worden genuanceerd met een Monte Carlo simulatie en een zekerheidsfactor.

Monte Carlo methode (simulatiemethode)
Simulatietechniek om te voorkomen dat er niet een te grote hoeveelheid weerstandsvermogen wordt aangehouden omdat niet alle risico's zich gelijktijdig en in maximale omvang voordoen.

Zekerheidsfactor
Op basis van de simulatie is berekend welk bedrag nodig is om de geïdentificeerde risico's in financiële zin af te dekken. Een zekerheidspercentage geeft aan hoe waarschijnlijk het is dat de financiële gevolgen van de werkelijk opgetreden risico's boven de berekende waarde uitkomt. Deventer hanteert hiervoor 90%, met andere woorden de kans op een hogere uitkomst is nog maar 10%.

Minimumnorm
Deventer houdt daarnaast rekening met een extra buffer voor financiële tegenvallers waar niemand rekening mee heeft gehouden; een veiligheidsmarge. Minimumnorm:

- 2% van de algemene uitkering uit het gemeentefonds
  +
- 2% van de OZB capaciteit.

Benodigde weerstandscapaciteit = Uitkomst simulatiemodel met zekerheidsfactor 90% + minimumnorm

Benodigde weerstandscapaciteit

Beoordeling voldoende weerstandscapaciteit op basis van de ratio weerstandsvermogen:

$$\frac{\text{Beschikbare weerstandscapaciteit}}{\text{Benodigde weerstandcapaciteit}}$$

Beoordelingstabel weerstandsvermogen

Categorie	*Ratio weerstandsvermogen*	*Betekenis*
A	X > 1,5	Uitstekend
B	1,2 < X < 1,5	Ruim voldoende
C	1 < X < 1,2	Voldoende
D	0,8 < X < 1	Matig
E	0,8 < X < 0,5	Onvoldoende
F	X < 0,5	Slecht

Deventer hanteert een ratio van 1,0 als minimaal gewenst.
Bij een ratio lager dan 1,0 dient het weerstandsvermogen te worden aangevuld.
Bij een ratio hoger dan 1,2 wordt het weerstands-vermogen afgeroomd . Dit overschot wordt vanuit het voorzichtigheidsbeginsel slechts voor 50% afgeroomd.

Verrekenen kansen en risico's

1. Met betrekking tot een specifiek te bereiken doel moeten zowel de risico's als de kansen zuiver in beeld worden gebracht;
2. Het verrekenen van kansen met risico's mag niet leiden tot een verlaagde urgentie voor het nemen van beheersmaatregelen. Dit betekent dat zowel de risico's als de kansen apart moeten worden beheerst en daarover apart moet worden gerapporteerd;
3. Een kans mag enkel met een risico worden verrekend indien beide betrekking hebben op hetzelfde specifiek te bereiken doel (activiteit, project of object);
4. Een kans mag niet met een risico worden verrekend als het optreden van één van de gebeurtenissen (met bijbehorend gevolg) de andere gebeurtenis (met bijbehorend gevolg) uitsluit;
5. Kansen mogen niet worden verrekend met de risico's indien de situatie per saldo een positief gevolg heeft. Dus: som van de positieve gevolgen < som van de negatieve gevolgen.

Afwegingenschema

Voorbeeld 1 – Niet verrekenen

Door het uitvoeren van een integraal aanbestedingsbeleid kan de gemeente een mogelijk voordeel (positief gevolg) van € 1.000.000 realiseren op alle inkopen (minder lasten).
Binnen een grondexploitatieproject wordt als gevolg van de crisis een lager resultaat (negatief gevolg) van € 2.000.000 verwacht dan waar in de calculatie van is uitgegaan (minder baten).

Niet verrekenen, omdat de twee gevolgen geen betrekking hebben op hetzelfde project of activiteit. Ieder project moet binnen zijn eigen 'omgeving' worden beoordeeld. Wanneer wel zou worden verrekend geeft dit geen 'zuiver' beeld van de problematiek binnen het grondexploitatieproject. Dit leidt vervolgens tot het niet of onvoldoende treffen van beheersmaatregelen.

Voorbeeld 2 – Niet verrekenen

Deventer verwacht dat wanneer de economische crisis doorzet (gebeurtenis) er op een bepaald moment geen animo meer is voor kavels binnen een bepaald grondexploitatieproject waardoor het project wordt beëindigd (negatief gevolg). Dit levert een verlies op van € 3.000.000.
Binnen hetzelfde grondexploitatieproject wordt gerekend op een lagere inkoopprijs van € 500.000 (positief gevolg) omdat verwachte prijsstijgingen (gebeurtenis) waarschijnlijk niet doorgaan.

Niet verrekenen, omdat wanneer de ene gebeurtenis (aanhouden economische crisis) met bijbehorend gevolg (beëindiging van het project) optreed, dit uitsluit dat het andere gevolg (voordeel op inkoopprijs) kan plaatsvinden. Uit voorzichtigheid mag hier het positieve gevolg niet worden verrekend met het negatieve gevolg. Dit zou een onzuiver beeld van de situatie schetsen.

Voorbeeld 3 – Niet verrekenen

Deventer verwacht voor een bepaald grondexploitatieproject een voordeel (positief gevolg) te behalen van € 250.000 doordat de inkoopprijzen van materiaal minder snel stijgen (gebeurtenis) dan waar bij de calculatie van was uitgegaan.
Bij hetzelfde project wordt een afname van het resultaat verwacht (negatief gevolg) van € 1.000.000 als gevolg van een daling van de grondprijs (gebeurtenis) door de economische crisis.

Niet verrekenen, omdat de oorzaken van het optreden, het minder snel stijgen van de materiaalprijzen en de daling van de grondprijs, niet aan elkaar gecorreleerd zijn. Het risico kan optreden zonder dat de kans optreedt of vice versa.

De kans wel los meenemen in het simulatiemodel, omdat:

- beide gevolgen hebben betrekking op hetzelfde project (activiteit);
- het optreden van het risico sluit het optreden van de kans niet uit;
- na verrekening resulteert nog steeds een risico met een negatief gevolg.

Voorbeeld 4 – Verrekenen toegestaan

Deventer verwacht voor een bepaald grondexploitatieproject een voordeel (positief gevolg) te behalen van € 500.000 door een snellere uitgifte (gebeurtenis) van kavels in de eerste 5 jaar door verlaging van de uitgifteprijs.
Voor hetzelfde grondexploitatieproject wordt een afname in het resultaat verwacht van € 1.000.000 (negatief gevolg) doordat de uitgifteprijs wordt verlaagd (gebeurtenis).

Wel verrekenen, omdat:

- de gebeurtenissen betrekking hebben op hetzelfde specifiek te bereiken doel (project/activiteit);
- de ene gebeurtenis het gevolg van de andere gebeurtenis niet uitsluit;
- na verrekening nog steeds een risico met een negatief gevolg resulteert (€ 1.000.000 minus € 500.000);
- beide gebeurtenissen aan elkaar zijn gecorreleerd. De oorzaak van het voordeel (positief gevolg) is verlaging van de uitgifteprijs. Deze verlaging van de uitgifteprijs is ook de oorzaak van de afname in het resultaat. Hiermee zijn het risico en de kans aan elkaar gecorreleerd.

Voorbeeld 5 – Niet verrekenen

De kans bestaat dat uit een onderzoek wordt vastgesteld dat Deventer bij een bepaald grondexploitatieproject een bodemsanering moet laten uitvoeren (gebeurtenis). De extra kosten zijn naar verwachting € 500.000 (negatief gevolg).
Door het uitvoeren van de bodemsanering kan Deventer voor dit grondexploitatieproject in aanmerking komen voor een provinciale milieusubsidie van € 1.000.000 (positief gevolg).

Niet verrekenen, omdat ondanks dat er een correlatie is tussen de oorzaak van het risico en de kans mag de kans niet worden verrekend met het risico. De omvang van de kans is namelijk hoger dan het risico waarmee het saldo positief wordt. Uit voorzichtigheid wordt dan niet verrekend.