

Kadernota
risicomangement
2018-2021

Voorwoord

Als college vinden we het belangrijk dat we inzicht hebben in de risico's en kansen die er zijn. Niet alleen als het gaat om risico's die een financieel effect kunnen hebben maar juist ook om de risico's die door hun impact op het behalen van doelstellingen of de impact op het imago van onze organisatie bestuurlijk van belang zijn.

Als we terugkijken op de afgelopen jaren dan hebben we op belangrijke dossiers, zoals de drie decentralisaties en het Grondbedrijf, laten zien dat het risicomanagement haar vruchten heeft afgeworpen. We zijn in staat geweest om risico's helder en transparant in beeld te brengen en concreet te sturen op de beheersing ervan. Ook de uitkomst van een enquête onder raadsleden (onderdeel van de uitgevoerde evaluatie) laat zien dat een meerderheid van de raadsleden positief is over de wijze waarop de organisatie de raad over risico's informeert en de wijze waarop het college de beheersing ervan heeft opgepakt.

Er zijn uiteraard ook zaken die minder goed gaan en beter kunnen. Het is bijvoorbeeld een bekend fenomeen dat een onderwerp als risicomanagement in de beginfase volop de aandacht heeft maar dat na verloop van tijd deze aandacht toch wat afneemt. Structurele borging blijft aandacht vragen en het is nodig dat we periodiek ons beleid en de uitvoering ervan evalueren.

Voor u ligt de geactualiseerde nota risicomanagement waarin op basis van de verbeterpunten uit de evaluatie concrete subdoelen voor de komende periode zijn gesteld. Daarnaast willen we ook inzetten op een meer positieve benadering van risicomanagement. Door de term Risk Appetite (risicobereidheid) te introduceren, willen we risicomanagement niet alleen zien als instrument om risico's te beheersen maar juist ook als instrument dat kan helpen bewust stil te staan bij wat we aan risico's acceptabel vinden. Daarbij komt ook de vraag aan de orde of we geen kansen laten liggen door (te) voorzichtig met risico's om te gaan.

We zijn ons ervan bewust dat hetgeen in deze nota is opgeschreven, 'slechts' inzicht geeft in wat we willen bereiken en wat we willen gaan doen. Hoe we dat doen, is niet in beleid voor te schrijven. Dat is geheel afhankelijk van de ambtelijke en bestuurlijke cultuur en de mate waarin open en transparant over risico's kan worden gesproken.

Met dit geactualiseerde kader is er een stevige basis om goed invulling aan risicomanagement te kunnen geven. Wel zullen ook in de komende periode er nieuwe inzichten ontstaan die het nu voorgestelde beleid op onderdelen ter discussie zullen stellen. Mocht dat in de komende periode nodig zijn dan zullen we uw raad daar uiteraard tijdig over informeren.

Johan Kruithof
Wethouder Planning en Control

1. Inhoudsopgave

Voorwoord	2
1. Inhoudsopgave	3
2. Samenvatting	4
3. Algemeen	5
3.1. Wat is risicomanagement?	
3.2. Waarom (nu) deze nota?	
3.3. Relevante wetgeving en raadsaders	
4. Wat willen we bereiken?	7
4.1. Inleiding	
4.2. Ambitie: we gaan voor fase 3!	
4.3. Doelstellingen	
5. Wat gaan we daarvoor doen?	10
5.1. Inleiding	
5.2. We hebben een duidelijk en eenduidig proces van risicomanagement	
5.3. We hebben heldere rollen en verantwoordelijkheden	
5.4. We voeren het goede gesprek	
5.5. We gebruiken een faciliterend instrumentarium	
5.6. We hebben een goede en tijdige informatievoorziening	
5.7. We gaan in gesprek over Risk Appetite	
6. Hoe gaan we dat monitoren en evalueren?	13
6.1. Hoe gaan we monitoren?	
6.2. Hoe en wanneer gaan we evalueren?	
7. Hoe ziet de informatievoorziening eruit?	14
7.1. Inleiding	
7.2. Informatie over risico's en risicoprofiel	
7.3. Informatie over weerstandsvermogen	
7.4. Informatie over doelrealisatie	
8. Wat gaat het kosten?	17
9. Welke risico's zijn er?	17

Bijlagen

Bijlage A: We hebben een duidelijk en eenduidig proces van risicomanagement

Bijlage B: We hebben heldere rollen en verantwoordelijkheden

Bijlage C: We gebruiken een faciliterend instrumentarium

2. Samenvatting

Waarom (nu) deze nota?

Risicomanagement omvat alles wat we doen om risico's en kansen in beeld te brengen en te beheersen. Er gaat geen dag voorbij of we zijn er mee bezig. Gelukkig staan we daar niet altijd bij stil en doen we het van nature, altijd en overal. Als gemeentelijke organisatie is het echter noodzakelijk om risicomanagement niet alleen onbewust onderdeel van ons werkproces te laten zijn maar risico's en kansen en de wijze waarop we daarmee om willen gaan juist ook expliciet en transparant te betrekken bij de bestuurlijke besluitvorming.

De 'nota Risicomanagement Gemeente Apeldoorn' maakt inzichtelijk hoe we in 2013 invulling wilden geven aan risicomanagement. Het beleid en de uitvoering ervan is in 2017 geëvalueerd. De uitkomst van de evaluatie laat zien dat we duidelijk stappen vooruit hebben gezet maar dat er ook concrete verbeterpunten zijn. Zo benaderen we risico's nog te eenzijdig vanuit een financieel perspectief; risico's met impact op imago en doelstellingen worden nog beperkt inzichtelijk gemaakt. Ook is risico-informatie vaak status quo en ontbreekt het inzicht in de wijzigingen in risico's en de voortgang van beheersmaatregelen. Als laatste zien we mogelijkheden voor een extra impuls voor het voeren van het goede gesprek over risico's.

Wat willen we bereiken?

Bovenstaande heeft ertoe geleid dat we een viertal concrete subdoelen hebben geformuleerd die we in de periode 2018-2021 willen bereiken. Drie ervan sluiten aan op de zojuist benoemde verbeterpunten en één heeft tot doel om in de komende periode in beeld te brengen of en hoe Risk Appetite¹ ons kan helpen om risicomanagement op een meer positieve wijze in te zetten en verder door te ontwikkelen.

Wat gaan we daarvoor doen?

Om goed invulling te geven aan risicomanagement onderscheiden we een 5-tal concrete onderdelen: een eenduidig proces, heldere rollen en verantwoordelijkheden, het goede gesprek, een faciliterend instrumentarium en een tijdige informatievoorziening. Daarbij staat en valt risicomanagement met de cultuur en de wijze waarop open en transparant over risico's gesproken kan worden. Iets dat niet in beleid is voor te schrijven. Naast het meer in beeld brengen van niet-financiële risico's (impact op imago en doelstellingen), het inzicht geven in de voortgang van risico's en beheersmaatregelen, is het faciliteren van het goede gesprek één van de belangrijkste specifieke prestaties waar we mee aan de slag gaan.

Hoe gaan we dat monitoren?

Om na te gaan of en in welke mate we onze doelen bereiken is een aantal indicatoren opgesteld. We onderscheiden daarbij outputindicatoren waarbij prestaties op een bepaald moment concreet gerealiseerd moeten zijn. Daarnaast halen we op hoe over 2 jaar het gesprek over risicomanagement wordt ervaren en of er duidelijke stappen voorwaarts zijn gezet (outcome).

Hoe ziet de informatievoorziening eruit?

De planning en controlcyclus (P&C-cyclus) is de plek om informatie over risico's op te nemen. Daarbij richt deze informatie zich vooral op zogeheten TOP-risico's. Via de MPB en de jaarstukken zijn daarnaast ook alle andere (majeure) risico's te benaderen en wordt inzichtelijk gemaakt hoe risico's zich tot elkaar verhouden, wat de kans is dat ze zich voordoen en wat de impact ervan is op imago, doelstellingen en geld. Naast de P&C-documenten is over relevante risico's ook informatie opgenomen in college- en raadsvoorstellen. Verder wordt daar waar nodig wordt op basis van de actieve informatieplicht de raad tussentijds geïnformeerd.

Wat gaat het kosten en wat zijn de risico's?

Risicomanagement is onderdeel van alles wat we doen. De kosten die het met zich mee brengt, zijn daardoor niet als specifiek budget in onze begroting inzichtelijk. Grootste risico bij de uitvoering van deze nota is dat we onvoldoende in staat zijn het risicomanagement met het goede gesprek een impuls te geven. We zullen de voortgang dan ook expliciet monitoren en daar waar nodig bijsturen.

¹ In hoeverre is de organisatie bereid om bewust en weloverwogen risico's te nemen om doelstellingen te bereiken.

3. Algemeen

3.1 Wat is risicomanagement?

Als we tien mensen vragen wat zij onder risicomanagement verstaan, dan volgen er waarschijnlijk ook net zoveel verschillende antwoorden zijn. Risicomanagement kan immers op heel veel verschillende manier worden gedefinieerd en ingevuld. In Apeldoorn hebben we gekozen voor onderstaande 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 definitie 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.

Voor de term risico's hanteren we in Apeldoorn onderstaande definitie die ten opzichte van de kadernota 2013 iets is aangepast. De aanpassing is cursief weergegeven.

Risico's

Een risico is een onzekere (interne* of externe*) gebeurtenis die het realiseren van onze doelen **kan** beïnvloeden. *Dit betreft naast de financiële risico's* ook de niet-financiële risico's*.*

** Deze begrippen worden hieronder toegelicht.*

Aanpassing definitie risico's

Vanuit de evaluatie risicomanagement is naar voren gekomen dat vooral financiële risico's in kaart worden gebracht. Niet-financiële risico's zijn onderbelicht. Reden om dit ook expliciet in de definitie op te nemen.

Toelichting op begrippen

Bij interne risico's gaat het veelal om risico's die samenhangen met bestuurlijk of ambtelijk handelen, naleven van wet- en regelgeving (juridische risico's) of bijvoorbeeld de kwaliteit en betrouwbaarheid van automatisering-systemen. Dit zijn risico's die in belangrijke mate beheersbaar zijn.

Bij externe risico's gaat het om risico's die van buitenaf komen en die (veelal) beperkt beheersbaar zijn. Het gaat bijvoorbeeld om conjunctuurschommelingen, gewijzigde wet- en regelgeving en weersomstandigheden.

Bij financiële risico's gaat het om risico's waarbij het financiële effect ervan het meest prominente gevolg is. Het gaat dan niet alleen om risico's die betrekking hebben op financiën (renterisico, debiteurenrisico, etc.) maar dit kunnen ook onderwerpen zijn waar bijvoorbeeld ook juridische risico's spelen.

Bij niet-financiële risico's gaat het om risico's waarbij juist het niet-financiële effect ervan het meeste prominente gevolg is. Het gaat dan om risico's met een impact op de doelstellingen en/of het imago van onze gemeente. Voorbeelden daarvan zijn bestuurlijke, juridische en frauderisico.

3.2 Waarom (nu) deze nota?

Begin 2013 heeft uw raad de 'Nota Risicomanagement gemeente Apeldoorn' vastgesteld. Een nota waarin uiteen is gezet op welke wijze we in Apeldoorn invulling willen geven aan risicomanagement. Eind 2016 hebben wij het ingezette beleid geëvalueerd: wat gaat goed en waar zien we punten tot verbetering? De evaluatie geeft geen aanleiding om het roer om te gooien maar laat wel zien dat het wenselijk is om in de komende periode aan bepaalde onderdelen expliciet aandacht te geven. Ook zien we dat onze huidige werkwijze niet altijd aansluit op wat in de nota uit 2013 is vastgelegd. Reden om een geactualiseerd kader op te stellen en daarin de speerpunten voor de komende periode expliciet vast te leggen.

Uitkomst evaluatie

In maart 2017 hebben wij de raad via een brief over de belangrijkste uitkomsten van de evaluatie risicomanagement geïnformeerd. Het beeld dat daaruit naar voren komt is positief, maar laat ook duidelijk zien dat er op onderdelen nog kansen liggen. De adviezen uit de evaluatie, hebben wij als college overgenomen en zijn grofweg als volgt geformuleerd:

- Zet doelstellingen centraal bij het bepalen van de risico's om daarmee ook de niet-financiële risico's (met impact op doelstelling en imago) beter inzichtelijk te krijgen.
- Maak de afwegingen en sturing op beheersmaatregelen zichtbaar en toets periodiek de werking.
- Versterk de kwaliteit van de risico-informatie in P&C-documenten en college/raadsvoorstellen.
- Bespreek (TOP)-risico's periodiek in het college van B&W, directieraad en MT's.
- Versterk de rolname en ondersteuning door (business)controllers en concerncontrol.
- Werk voorstellen voor de doorontwikkeling van risicomanagement uit.

In de voorliggende nota wordt met behulp van concrete doelen (hoofdstuk 4) en prestaties (hoofdstuk 5) aangegeven op welke wijze we hier als college de komende periode mee aan de slag gaan.

3.3 Relevante wetgeving en beleidskaders

Wettelijke verplichting

Gemeenten zijn op grond van artikel 11 van het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) wettelijk verplicht om in de paragraaf weerstandsvermogen van de Meerjaren Programma Begroting (MPB) en de Jaarrekening inzicht te geven in de financiële vertaling van de risico's naar het zogenoemde benodigd weerstandsvermogen. Dit betreft het bedrag dat nodig is om risico's op te kunnen vangen.

Eigen keuzes / invulling

Het staat gemeenten verder vrij om zelf te bepalen hoe zij invulling wil geven aan risicomanagement en welke ambities zij daarin nastreven. Als college zijn we van mening dat we het aan onszelf en de stad verplicht zijn om een adequaat systeem van risicomanagement te hebben. De afgelopen jaren hebben we hier via onderstaande raads-kaders invulling aan gegeven. De nu voorliggende nota geeft inzicht in de ambitie en de uitvoering voor de komende vier jaren.

Huidige Raadskaders

In de financiële verordening 2016 staat in artikel 18 (Weerstandsvermogen & risicobeheersing) dat het college in de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing bij de begroting en de jaarstukken in ieder geval de verplichte onderdelen op grond van artikel 11 uit de BBV opneemt. Daarnaast zijn drie documenten opgesteld:

- De startnotitie risicomanagement van 2 juli 2012;
- De notitie Risicomanagement Nieuwe Stijl van januari 2013 (besluit raad februari 2013) en
- De nota Risicomanagement gemeente Apeldoorn van oktober 2013 (consultatie 23 april 2014).

Met de vaststelling van het nieuwe kader komen deze drie documenten te vervallen.

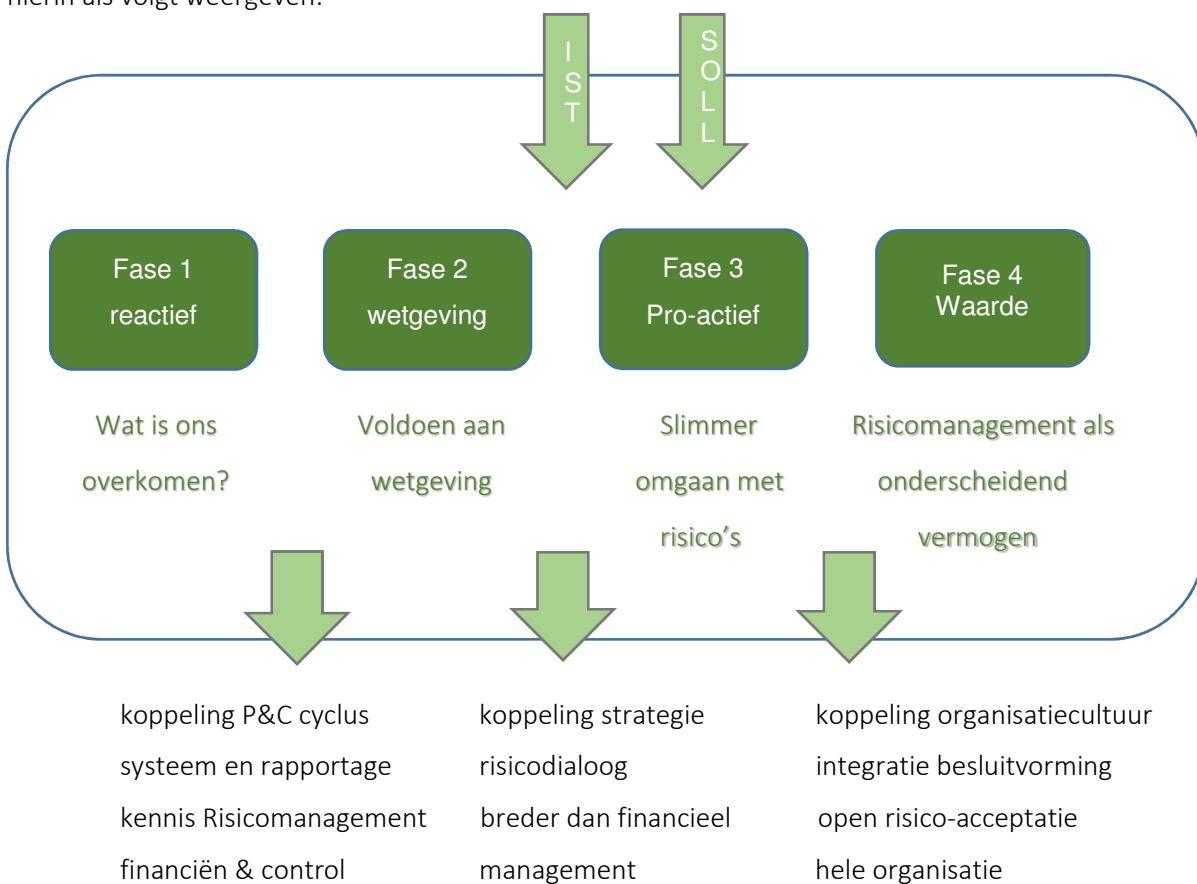
4. Wat willen we bereiken?

4.1 Inleiding

In 2013 is een kader voor risicomanagement vastgesteld waarmee in de afgelopen jaren stappen vooruit zijn gezet. We zien dat risicomanagement steeds meer onderdeel is van onze processen. Maar de evaluatie maakt inzichtelijk dat er op onderdelen verbetering nodig is. We willen niet alleen dat de basis op orde is maar we willen deze verstevigen en de mogelijkheden voor verdere doorontwikkeling oppakken. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op wat we met risicomanagement willen bereiken. We geven inzicht in de ambitie die we hebben en welke specifieke doelstellingen we in de komende periode willen bereiken.

4.2 Ambitie: we gaan voor fase 3!

Kijken we naar de stadia van risicomanagement dan kunnen we de huidige en gewenste positie van Apeldoorn hierin als volgt weergeven:



Als Apeldoorn bevinden we ons nu tussen stadium 2 en 3 en willen we over 4 jaar minimaal fase 3 hebben bereikt. Om deze stap te maken, zetten we de komende periode expliciet in op een 3-tal ontwikkelpunten:

- Meer inzicht in de niet-financiële risico's (koppeling met doelen)
- Expliciet inzicht in de voortgang en effecten van beheersmaatregelen bij TOP-risico's
- Kwaliteitsslag in het voeren van het juiste gesprek over risico's op alle niveaus in de organisatie

Daarnaast willen we het komende jaar mogelijkheden voor doorontwikkeling oppakken. We zetten daarbij onder andere in op de positieve benadering die Risk Appetite aan risicomanagement geeft. Een toelichting op dit begrip is terug te vinden in paragraaf 5.7.

4.3 Doelstellingen

In de vorige paragraaf hebben we aangegeven wat onze ambitie is. In deze paragraaf staat de hoofddoelstelling (het bestuurlijk belang van risicomanagement) die tezamen met de subdoelstellingen concreet aan onze ambitie invulling moeten gaan geven. Deze subdoelstellingen kennen een directe link met de ontwikkelpunten zoals die uit de evaluatie naar voren zijn gekomen en in paragraaf 3.2 uiteengezet zijn.

Hoofddoelstelling (bestuurlijk belang)

We bevorderen binnen onze beïnvloedingssfeer dat doelen en projectresultaten binnen de afgesproken kaders worden gerealiseerd door op een open, gestructureerde en inzichtelijk manier risico's tijdig in beeld te krijgen, te beheersen en te rapporteren.

Specifieke subdoelstellingen voor periode 2018-2021

- 1) Met ingang van de MPB 2019-2022 zijn in onze P&C-cyclus naast de financiële risico's ook de niet-financiële TOP-risico's inzichtelijk gemaakt.
- 2) Met ingang van de MPB 2019-2022 is de voortgang en het effect van de beheersing van de TOP-risico's expliciet in de P&C-documenten zichtbaar.
- 3) College, directieraad en (project)management ervaren binnen 2 jaar een duidelijke impuls in de mate van en de wijze waarop het gesprek (breed en expliciet) over risico's in onze organisatie wordt gevoerd.
- 4) De positieve benadering van risicomanagement is in 2019 concreet onderdeel van de wijze waarop we in Apeldoorn invulling geven aan risicomanagement.

In het volgende hoofdstuk wordt aangegeven wat we concreet gaan doen om bovenstaande doelen te bereiken.

5. Wat gaan we daarvoor doen?

5.1 Inleiding

Om goed invulling aan risicomanagement te kunnen geven, onderscheiden we een 5-tal essentiële onderdelen die in samenhang een goede invulling van risicomanagement mogelijk moeten maken.

	Zie ook bijlage:
5.2 We hebben een duidelijk en eenduidig proces van risicomanagement	A
5.3 We hebben heldere rollen en verantwoordelijkheden	B
5.4 We voeren het goede gesprek	n.v.t.
5.5 We gebruiken een faciliterend instrumentarium	C
5.6 Er is sprake van een goede en tijdige informatievoorziening	n.v.t.

De uitwerking hiervan richt zich op de prestaties die aanvullend voor de komende periode zijn benoemd om de gestelde subdoelen uit hoofdstuk 4 te bereiken. Al hetgeen we in de basis doen en hebben georganiseerd en daarmee 'regulier' van aard is, treft u aan in de bijlagen A t/m C. In deze bijlagen is specifiek aangegeven welke wijzigingen we t.a.v. de vorige nota daarin hebben doorgevoerd. Tenslotte wordt in paragraaf 5.7 het begrip Risk-Appetite geïntroduceerd en wordt kort ingegaan op de invulling die we daar de komende periode aan willen geven.

5.2. We hebben een duidelijk en eenduidig proces van risicomanagement

Om risicomanagement goed in te kunnen vullen, is het wenselijk dat voor iedereen duidelijk is hoe het proces van risicomanagement is vormgegeven en welke stappen we daarin onderscheiden. In figuur 5.2 zijn deze inzichtelijk gemaakt. Deze stappen zijn weliswaar volgordeelijk maar in de praktijk zullen sommige stappen veelvuldiger voorkomen dan anderen.



Figuur 5.2. proces risicomanagement

5.3 We hebben heldere rollen en verantwoordelijkheden

Het is van belang dat de rollen en verantwoordelijkheden rondom risico's duidelijk en helder zijn belegd. In bijlage B is inzichtelijk gemaakt hoe we dat in Apeldoorn hebben ingevuld.

Ontwikkelpunten 2018-2021

Uit de evaluatie is naar voren gekomen dat het inzicht in de niet-financiële risico's nagenoeg ontbreekt. Om hier beter invulling aan te geven, passen we ons instrumentarium aan (zie bijlage C) en zetten we in op een

breder focus op risicomanagement. Hieronder is aangegeven wat we daarvoor gaan doen.

Inzicht in niet financiële risico's

Concrete prestaties 2018-2021:

- Via de ingezette reorganisatie bij de eenheid F&C zetten we expliciet in op de verbreding van de rol van de financieel (strategisch) adviseurs.
- We starten een opleidingstraject dat erop is gericht om het gesprek over risico's optimaal te kunnen faciliteren. Daarbij wordt ingezet op een brede focus op risico's zodat ook de niet-financiële risico's in de gesprekken expliciet aandacht krijgen.

Aanvullend op bovenstaande is er vanuit de evaluatie een aandachtspunt naar voren gekomen m.b.t. de rol van de concerncontroller bij het opstellen van het beleid rondom risicomanagement.

Verantwoordelijkheid beleid

Bijzonder aan de situatie in Apeldoorn is dat de concerncontroller verantwoordelijk is voor het beleid van risicomanagement. We zien dat in veel gemeenten maar het sluit niet aan bij de onafhankelijke en toetsende rol van de concerncontroller, zoals wij die in Apeldoorn hebben vormgegeven.

Concrete prestatie 2018-2021:

We gaan in de komende periode na op welke wijze het beleid bij de volgende actualisatie van de nota risicomanagement (2021) het beste binnen de eenheid Financiën en Control kan worden belegd.

5.4 We voeren het goede gesprek

De basis voor risicomanagement ligt in het goede gesprek (de dialoog) dat over risico's wordt gevoerd. Een dialoog op alle niveaus in onze organisatie. Van belang is dat daarbij expliciet over risico's wordt gesproken en dat het brede pallet aan risico's (financieel en niet-financieel) aan bod komt. Het gesprek voeren over risico's is lastig, maar belangrijker dan welk instrument dan ook. Risicobewustzijn is geen gevolg van de structuur maar van de cultuur.

We realiseren ons dat het veranderen en beïnvloeden van een cultuur niet eenvoudig is. Toch hebben we ons wel een beeld gevormd van een aantal aspecten die bij deze cultuur een rol spelen. Deze luiden als volgt:

Spelregels risicomanagement

- Commitment en betrokkenheid van het bestuur (college en gemeenteraad) en de organisatie (directieraad, management en medewerkers)
- Essentieel is dat er bereidheid en ruimte is om open over risico's (en fouten) te communiceren. Die bereidheid moet er zijn op alle bestuurlijke en ambtelijke niveaus. Een op afrekenen gerichte cultuur is van negatieve invloed op goed functionerend risicomanagement;
- Risicomanagement sluit aan bij de bestaande werkwijze. Dit betekent dat de risico's aan de orde moeten komen binnen de bestaande organisatie- en rapportagestructuur (geen apart "circus");
- De verantwoordelijkheid voor een risico ligt daar waar de verantwoordelijkheid voor het werk ligt waar het risico betrekking op heeft. Met andere woorden, iedereen is verantwoordelijk voor het signaleren en treffen van maatregelen voor de risico's die binnen de eigen verantwoordelijkheid vallen;
- Het risicoprofiel is integraal en actueel en wordt op concernniveau bijgehouden. Dit zijn zowel de risico's van de algemene dienst als die van (grondbedrijf)-projecten. De uitvoering van beheersmaatregelen registreren en monitoren wij daarbij actief.

- Nieuwe interne en externe ontwikkelingen worden systematisch op risico's getoetst en in raads- en collegevoorstellen heeft de risicocomponent structureel aandacht;
- De actieve informatieplicht wordt ook op risico's toegepast;
- De vastgelegde risicoformats vormen de basis voor de rapportage over risico's. De daarin opgenomen TOP-risico's worden in de P&C-documenten bij de programma's nader toegelicht.

Het is van belang dat risicomanagement onderdeel is van de dagelijkse gang van zaken. Juist in een complexe gemeentelijke omgeving is het van belang dat alert wordt gereageerd op kansen en risico's van nieuwe ontwikkelingen. Dit geldt voor de risicomangers op de werkvloer (budgethouders en projectleiders), maar ook voor de risicomangers in het management (teamleiders en eenheidsmanagers). Ook de (strategisch) adviseurs Financiën en Control dienen hierop alert te zijn en de risico's bespreekbaar te maken. Hoe deze gesprekken plaats moeten vinden, laat zich niet strak regelen, dat is maatwerk. Wel is het van belang dat ze expliciet worden gevoerd en dat de risicomangers en het management daarin voldoende wordt gefaciliteerd. Enerzijds door het instrumentarium maar vooral ook door de kwaliteit en vaardigheden van collegae om via het juiste gesprek de belangrijkste informatie over risico's boven tafel te krijgen.

Ontwikkelpunten 2018-2021

In de komende periode willen we de kwaliteit van de gesprekken verbeteren.

Kwaliteitsslag gesprekken

Concrete prestaties 2018-2021

We starten in 2018 een opleidingstraject dat erop is gericht om het gesprek over risico's optimaal te kunnen faciliteren en het risicobewustzijn in onze organisatie te vergroten.

5.5 We gebruiken een faciliterend instrumentarium

Een instrumentarium is geen doel op zich. Het moet faciliteren om het goede gesprek te voeren en risico's op een uniforme wijze inzichtelijk te maken. Zo maken we in Apeldoorn gebruik van voorgeschreven risico-formats en maken we aan de hand van specifieke grafieken inzichtelijk welke risico's hoog scoren op financieel gevolg of impact op imago en doelstellingen. Dit noemen we dan de zogeheten TOP-risico's. Deze worden expliciet toegelicht en gemonitord via onze planning en control-cyclus. In bijlage C wordt uitvoerig ingegaan op het instrumentarium.

Ontwikkelpunten 2018-2021

Uit de evaluatie is naar voren gekomen dat het verloop van risico's vaak niet inzichtelijk is en dat met name alleen de financiële risico's inzichtelijk worden gemaakt. Om hierin een verbeterslag te maken, zijn een 2-tal concrete verbeterpunten geformuleerd:

Inzicht in voortgang beheersing TOP-risico's

Concrete prestaties 2018-2021:

We passen ons instrumentarium aan zodat in ieder geval voor de TOP-risico's per jaar duidelijk vastgelegd kan worden welke concrete beheersmaatregelen wanneer worden toegepast en welk effect we ermee willen bereiken. Via de P&C-cyclus zullen we de raad expliciet hierover informeren (zie ook hoofdstuk 7).

Inzicht in niet-financiële risico's

Concrete prestaties 2018-2021:

We herintroduceren de grafiek die inzicht moet geven in het risicoprofiel (kans van voordoen en het effect op doelstelling en/of imago) van de niet-financiële risico's.

5.6 Er is sprake van een goede en tijdige informatievoorziening

Informatie over de voortgang van risico's wordt primair ontsloten via de reguliere planning en controlcyclus. Daarnaast is risico-informatie terug te vinden in college- en raadsvoorstellen en kan op basis van de actieve informatieplicht de raad tussentijds worden geïnformeerd. Hoofdstuk 6 is volledig gewijd aan de wijze waarop we de informatievoorziening omtrent risico's hebben vorm gegeven.

5.7 We gaan in gesprek over Risk appetite

In hoofdstuk vier hebben we in het laatste subdoel de term 'Risk Appetite' genoemd. In deze paragraaf geven we inzicht in wat we met deze term bedoelen en welke invulling we eraan willen geven.

Binnen gemeentelijke organisaties wordt vaak primair de vraag gesteld welke risico's er zijn die het bereiken van de doelstellingen in de weg staan? Daardoor heeft risicomangement vaak een negatieve bijklank. Als we spreken over Risk Appetite (= risicobereidheid) dan wordt er gesproken in termen van mogelijkheden in plaats van onmogelijkheden. Dit startend bij de vraag welke (beleids)doelen we willen bereiken en vervolgens de vraag welke soorten risico's (en risico-omvang) we daarvoor bereid zijn te accepteren.

Risicomangement is daarmee niet alleen een instrument om risico's in beeld te brengen en te beheersen maar juist een instrument dat kan helpen bewust stil te staan bij wat we aan risico's acceptabel vinden. Daarbij komt ook de vraag aan de orde of we kansen laten liggen door (te) voorzichtig met risico's om te gaan.

Kern van Risk Appetite is dat een organisatie zelf bewust bepaald welk soort risico's en tot welk bedrag zij bereid is op het totaal en op onderdelen (programma's / beleidsvelden) te accepteren. Het antwoord op die vraag is afhankelijk van de ambities, de doelstellingen en de durf die de gemeenteraad, het college en het management heeft. Om dat in beeld te krijgen zijn discussies nodig. Discussies over de vraag welk risicoprofiel past bij het ambitieniveau van de stad. Een "slaperige provinciestad" heeft bijvoorbeeld een lager risicoprofiel dan een stad die toeristen wil aantrekken, daarvoor evenementen organiseert en daarbij bewust risico's neemt. Dit heeft uiteraard ook invloed op de benodigde reservepositie. Zo zal een stad die ambitieus is en daaraan een hoger risicoprofiel koppelt, risico's willen nemen en daarom dan ook meer reserves moeten aanhouden. Bovenstaande vraagt om een benadering van risicomangement met een 2-tal sporen:

- Omdenken: denken vanuit risicobereidheid en niet alleen vanuit risicobeheersing. Risicomangement als middel om doelen te bereiken; de positieve benadering.
- Vertalen van ambities naar risicoprofielen op het totaal en per beleidsveld en deze als kader gebruiken bij de sturing erop.

Ontwikkelpunten 2018-2021

Een andere benadering van risicomangement is niet zomaar gerealiseerd. Dat vraagt inzicht in de voor- en nadelen ervan en tijd om hier ook een slag in te slaan. We hebben een 2-tal ontwikkelpunten geformuleerd.

Verkennen mogelijkheden Risk Appetite

Concrete prestaties 2018-2021:

- We omarmen de positieve benadering van risicomangement en zullen in 2018 deze benadering betrekken bij de kwaliteitsslag die we door willen gaan voeren.
- We verkennen in 2018 de voor- en nadelen van het denken in risicoprofielen op het totaal en op het totaal van beleidsvelden of begrotingsprogramma's en gaan over de uitkomst ervan eind 2018 / begin 2019 met elkaar in gesprek.

6 Hoe gaan we dat monitoren en evalueren?

6.1 Inleiding

Dit hoofdstuk geeft inzicht in de wijze waarop we het in deze nota vastgelegde beleid willen gaan monitoren. Hoe weten we of we met onze doelen op koers liggen? En hoe monitoren we of de prestaties zijn gehaald? Daarnaast zullen we ingaan op de wijze en het moment van evaluatie

6.2 Hoe gaan we monitoren?

Op koers liggen, houdt in dat de doelen binnen de daarvoor gestelde termijnen zijn gehaald of te halen zijn. Om dat voor de in hoofdstuk 4 genoemde doelen te bepalen, hebben we een aantal indicatoren opgesteld.:

Belevingsindicatoren

Of (de ondersteuning van) gesprekken over risicomanagement goed wordt ingevuld, laat zich lastig objectief en “hard” meten. Een kengetal met het aantal gesprekken zegt bijvoorbeeld niets. Wel is het mogelijk via een enquête een beeld te krijgen van hoe bestuurlijk en ambtelijk deze invulling wordt beleefd.. We doen dan aan de hand van de volgende indicatoren:

1. Managers, directie- en collegeleden zijn tevreden over hoe het gesprek over risico's wordt gefaciliteerd.
2. Managers, directie- en collegeleden ervaren dat in het gesprek over risico's ook expliciet aandacht is voor de niet-financiële risico's
3. De adviseurs F&C zijn tevreden over de wijze waarop eenheden invulling geven aan risicomanagement
4. Managers, directie- en collegeleden ervaren de gewenste positieve benadering van risicomanagement.

Prestatie-indicatoren

Een aantal zaken kunnen we ‘hard’ meten. Dit doen we door de inhoud en de kwaliteit van de informatie over risico's in onze Planning en Control documenten te beoordelen. We zullen daarbij de volgende documenten gebruiken: Jaarrekening 2018/2019 - TURAP 2018/2019 - MPB 2019-2022 / 2020/2023

1. Percentage van de documenten waarbij sprake is van inzicht in de niet-financiële risico's: **80% of meer**
2. Percentage van de documenten waarbij de voortgang van maatregelen en het te bereiken en bereikte effect goed is te volgen: **80% of meer**
3. Er ligt eind 2018 een voorstel m.b.t. Risk Appetite: **JA**

Algemene monitoring

Naast bovenstaande zal de concerncontroller gedurende het jaar nagaan of het risicomanagement conform het beleid wordt ingevuld. Hij rapporteert daar minimaal eens per jaar over.

6.3 Hoe en wanneer gaan we evalueren?

De ontwikkelpunten uit de voorliggende nota komen voort uit de evaluatie 2017. Deze evaluatie bestond uit een aantal interviews met controllers, teammanagers, directie en portefeuillehouders. Daarnaast is er een korte enquête gehouden onder de raadsfracties. Aangezien we in deze nota een aantal concrete indicatoren hebben benoemd en deze gaan monitoren kiezen we nu voor de volgende vorm met bijbehorend tijdsplan:

Tussenevaluatie eind 2019

De (tussentijdse) evaluatie zal in ieder geval betrekking hebben op de volgende punten:

- Hebben zich in de praktijk gevallen voorgedaan waarbij het risicomanagement niet goed heeft gewerkt?
- Voeren we de prestaties uit die concreet in de voorliggende nota zijn opgenomen?
- Hoe beoordelen we de uitkomst van de indicatoren?
- Wat vinden raadsleden van de wijze waarop zij over risico's worden geïnformeerd?

Eindevaluatie begin 2021

Op basis van de uitkomsten van de monitoring bepalen we of er een uitgebreide evaluatie noodzakelijk is. Zijn de uitkomsten positief dan volstaat een herhaling van de opzet van de tussenevaluatie.

7 Hoe ziet de informatievoorziening eruit?

7.1 Inleiding

Naast het goede gesprek over risico's en een ondersteunend instrumentarium, is een goede communicatie en rapportage over risico's onontbeerlijk. College en raad dienen tijdig over (wijzigingen in) risico's en de voortgang van beheersmaatregelen te worden geïnformeerd. We zetten daarbij in op een bredere blik op risico's: juist ook de niet-financiële risico's zijn bestuurlijk relevant. Deze bredere blik moet uiteindelijk ook tot uiting komen in de informatievoorziening. In dit hoofdstuk wordt uiteengezet hoe we deze informatievoorziening in Apeldoorn vormgeven.

Verbeterpunt: inzicht in niet-financiële risico's

Concrete prestaties 2018-2021:

- Bij de beoordeling van collegevoorstellen zal in 2018 explicieter getoetst worden of de risicoparagraaf voldoende ingaat op de belangrijkste risico's, zowel financieel als niet financieel (imago, doelstelling, etc.).
- We herintroduceren in de paragraaf weerstandsvermogen de grafiek waarin expliciet inzicht wordt gegeven in het risicoprofiel van de niet-financiële risico's. Dit risicoprofiel betreft per risico de kans dat het zich voordoet en de impact ervan op de doelstellingen en het imago van de gemeente.

Verbeterpunt: Inzicht in beheersing risico's

Concrete prestaties 2018-2021:

- We maken m.i.v. de MPB 2019-2022 bij de TOP-risico's inzichtelijk welke beheersmaatregelen we het komende jaar concreet gaan oppakken en welk effect we ermee willen bereiken. Via de tussentijdse rapportage en de jaarrekening zullen we de raad informeren over de voortgang.
- Bij de beoordeling van collegevoorstellen zal in 2018 explicieter getoetst worden of de risicoparagraaf voldoende ingaat op de belangrijkste risico's, zowel financieel als niet financieel (imago, doelstelling, etc.). eind 2018 wordt de balans opgemaakt en beoordeeld of voortzetting noodzakelijk is.

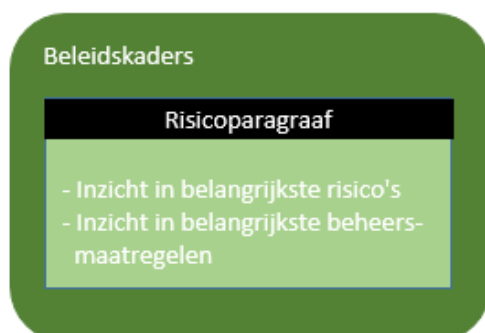
7.2 Informatie over risico's en risicoprofiel

College- en raadsvoorstellen

College en raad krijgen jaarlijks vele voorstellen voorgelegd. Onderdeel daarvan is een gedegen risico-paragraaf. Daar waar het de inschatting is dat het tevens een TOP-risico betreft (zie bijlage C) dan zal dit expliciet in het voorstel aangegeven worden en dient een separaat risico-blad te zijn bijgevoegd.

Beleidskaders

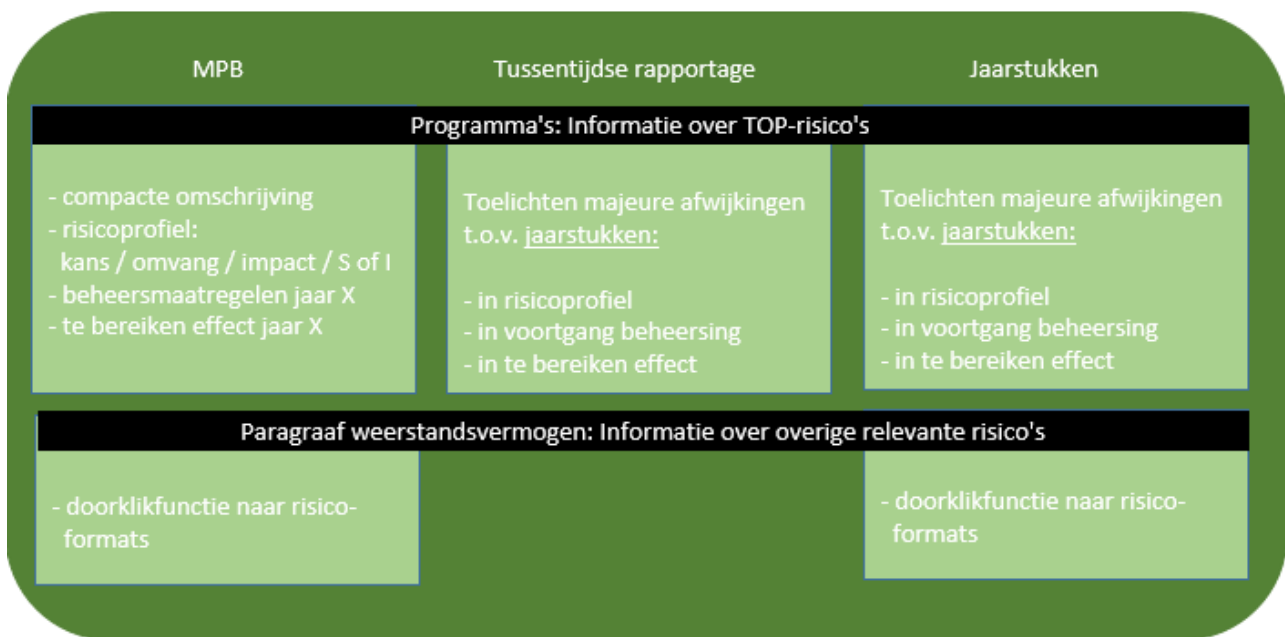
Bij beleidskaders nemen we standaard een risicoparagraaf op. Nu is dat vaak alleen onderdeel van het college- en of raadsvoorstel.



De hierboven genoemde documenten betreffen documenten waarbij college en raad de koers bepalen en besluiten nemen en daarbij inzicht moeten hebben in de risico's die ermee gemoeid zijn. Over de voortgang van deze risico's en eventueel nieuwe risico's die zich voordoen, wordt de raad primair geïnformeerd via de planning en control cyclus

Planning- en control cyclus

Voor informatie over de risico's geldt dat de P&C-cyclus dé cyclus is waarin het college de raad hierover op hoofdlijnen rapporteert. "Op hoofdlijnen" betekent dat in de P&C-documenten de toelichting op de risico's (opgenomen bij de betreffende begrotingsprogramma's) zich in principe beperkt tot de TOP-risico's. De overige relevante (niet-TOP) risico's worden niet expliciet in de P&C documenten toegelicht, maar de achterliggende actuele risico-bladen zijn wel via een doorklikfunctie in te zien. Ook voor de TOP-risico's geldt dat de achterliggende formats in te zien zijn, zowel vanuit de programma's als vanuit de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing.



Actieve informatieplicht

Mochten er majeure wijzigingen in TOP-risico's zijn of er zich nieuwe TOP-risico's voordoen die niet kunnen wachten tot het eerstvolgende P&C-document, dan zal het college de raad hierover tussentijds per brief informeren. Bij het onderkennen van een (nieuw) TOP risico wordt onmiddellijk een risico-format opgesteld.



Niet-openbare risico's

Het komt voor dat risico-informatie niet openbaar gedeeld kan worden, omdat dit de belangen (bijv. onderhandelingspositie) van de gemeente zou kunnen schaden. Dit soort informatie kan dan ook niet in de openbare stukken worden opgenomen. In dat geval zullen we gebruik maken van een niet openbare bijlage.

7.3 Informatievoorziening risicoprofiel, weerstandscapaciteit en weerstandsvermogen

Naast de informatie over de TOP-risico's (bij de programma's) wordt in de MPB en de jaarrekening via de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing inzicht gegeven in het overall beeld. Hoe ziet ons risicoprofiel eruit (zie C3 in bijlage C) en zijn we als gemeente in staat om deze risico's financieel op te kunnen vangen (zie C4 in bijlage C)?

MPB & Jaarstukken	
Paragraaf weerstandsvermogen	
Algemeen - Algemene toelichting op risicomanagement	Weerstandsvermogen (zie bijlage C) - Uitkomst en duiding - Inzicht in eventuele maatregelen
Risicoprofielen (zie bijlage C) - Impact op Financiën - Impact op imago en doelen	Indicatoren - voortgang indicatoren (zie hoofdstuk 6) - Algemene dienst - inzicht in beschikbaar
Weerstandscapaciteit (zie bijlage C) - inzicht in benodigd - Grondbedrijf - Sociaal domein - Algemene dienst - inzicht in beschikbaar	

7.4 Informatie over doelrealisatie

In hoofdstuk 6 is aangegeven op welke wijze we de doelrealisatie willen gaan monitoren. Via de paragraaf weerstandsvermogen informeren we de raad over de voortgang hierin.

8 Wat gaat het kosten?

Bij Risicomanagement ligt de nadruk op het goede brede gesprek, gefaciliteerd door een goed instrumentarium en gevolgd door een tijdige en heldere informatievoorziening. Als we dit vertalen naar kosten dan gaat het vooral om inzet van ambtelijke uren. Deze kosten kunnen we niet expliciet in beeld brengen. De uitvoering van risicomanagement vindt namelijk van laag tot hoog in onze organisatie plaats als onderdeel van het reguliere werk.

Bovenstaande neemt niet weg dat we kritisch zijn op de kosten die bijvoorbeeld het invullen van het instrumentarium met zich mee kan brengen. Door kritisch te zijn op het beleid (schieten we ons doel niet voorbij) en de inzet goed te monitoren, denken we dat we de kosten van risicomanagement kunnen beperken tot datgene wat noodzakelijk is.

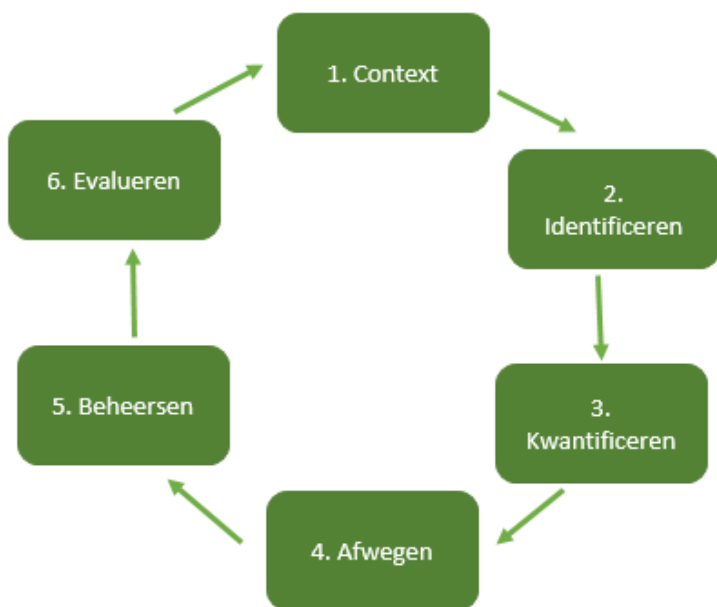
Kijken we naar de speerpunten die we hebben benoemd dan betekent dit op onderdelen extra ambtelijke en externe inzet. Inzet die we binnen de bestaande budgetten en formatie kunnen opvangen.

9 Welke risico's zien we?

Risicomanagement valt en staat met de cultuur van de organisatie en de mate waarin op een open wijze het goede gesprek over risico's kan worden gevoerd. Het risico dat we lopen is dat we niet in staat blijken om de gewenste verbeterslag te realiseren. Door de komende periode te monitoren hoe de voortgang is, denken we tijdig te kunnen bijsturen indien dat noodzakelijk is.

Bijlage A: We hebben een duidelijk en eenduidig proces van risicomanagement

Risicomanagement is een continue proces, waarin een 6-tal stappen onderscheiden kunnen worden die ervoor moeten zorgen dat we onze risico's in beeld krijgen, ze nader duiden en beheersen en we evalueren hoe de beheersing uiteindelijk is gelopen. Stappen die in de basis volgorde zijn, maar in de praktijk ook in een andere volgorde en met verschillende frequenties voorkomen. In onderstaand figuur is het proces inzichtelijk gemaakt.



Figuur A.1

1 Context: waarover gaat het en wat willen we bereiken?

Deze stap heeft tot doel de context te schetsen waarin een bepaald onderwerp of project zich bevindt. Welke doelen willen we behalen? Hoe ziet de omgeving eruit? Welke ontwikkelingen, zowel intern als extern, zien we op ons afkomen? Al deze onderdelen zijn van invloed op de risico's en de mate waarin we er invloed op uit kunnen oefenen. Het inzichtelijk maken van de context maakt het eenvoudiger om risico's te identificeren en te kwantificeren.

2 Identificeren: wat kan ons overkomen?

Deze stap heeft tot doel om een beeld te krijgen van de gebeurtenissen die het behalen van doelen kunnen belemmeren of vertragen. Het gaat erom inzicht te krijgen in de verschillende soorten risico's (in- en extern en financieel en niet-financieel) zoals deze in paragraaf 3.1 zijn toegelicht. De doelstellingen en processen worden daartoe vanuit meerdere invalshoeken worden bekeken. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen oorzaak, risicogebeurtenis en gevolg.

3 Kwantificeren : Wat is de impact van de risico's?

We maken een inschatting van de kans dat een risico zich voordoet en bepalen de impact van het risico. Bij laatstgenoemde maken we onderscheid tussen de financiële impact van het risico en de impact van het risico op de doelstellingen en het imago. Daarbij is het belangrijk om in een breed gesprek tot één gedragen beeld van de risico's en de kwantificering te komen. Het instrumentarium (zie bijlage C) ondersteunt dit proces. Door de juiste rolname (zie bijlage B) wordt er daarbij voor gezorgd dat in de gesprekken ook voldoende 'tegendericht' is georganiseerd.

Afhankelijk van de kans en de impact kan er sprake zijn van een TOP-risico (zie bijlage C). Dit zijn risico's met een forse impact (financieel en/of imago en doelstelling), die daarom qua gesprek, beheersing en rapportage extra aandacht krijgen.

4 Afwegen: hoe kunnen we onze risico's beheersen?

Wanneer de relevante risico's in kaart zijn gebracht, moet worden nagedacht over de manier waarop we er mee om willen gaan. Uitgangspunt daarbij is niet om tegen iedere prijs alle risico's te beheersen. Ook accepteren of vermijden is mogelijk. Door het risico in te delen op basis van de mate van beheersbaarheid wordt inzichtelijk of beheersmaatregelen wenselijk is. Daarbij bekijken we uiteraard of de kosten en belasting van de organisatie van een maatregel in verhouding staan tot hetgeen ermee wordt bereikt. De beheersmaatregelen leggen we vast in ons instrumentarium (bijlage C).

5 Beheersen: hoe nemen we de beheersing ter hand?

Nadat de aanpak is bepaald, moeten de beheersmaatregelen worden geïmplementeerd. Degene die hiervoor verantwoordelijk is (zie figuur B.1 in bijlage B) zet de maatregelen uit in de tijd, rapporteert over de voortgang en het behaalde effect van de maatregelen. De financieel adviseur (controller) ondersteunt hierbij maar vervult ook een rol om de voortgang te monitoren en waar nodig te agenderen.

6 Evalueren: wat is er veranderd en wat hebben we geleerd?

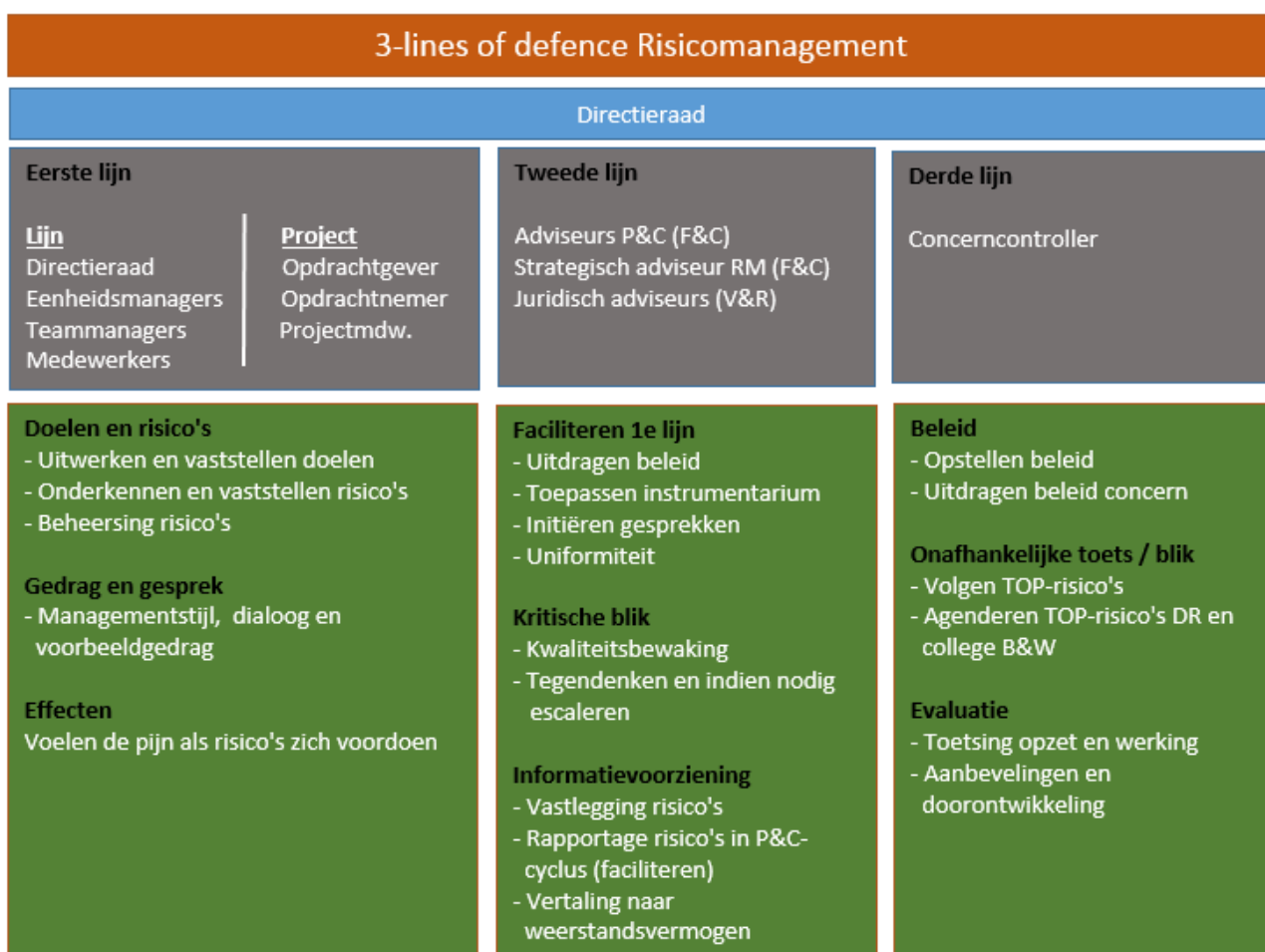
In deze stap evalueren we het proces en de uitkomsten ervan. Daarbij gaat het om zowel een tussentijdse evaluatie van de beheersmaatregelen (moeten we bijsturen), maar ook om de evaluatie van risico's die zijn vervallen. Heeft het proces van risicomanagement bij deze risico's goed gewerkt? Wat kunnen wij daarvan leren voor de nog lopende en nieuwe trajecten?

Bijlage B: We hebben heldere rollen en verantwoordelijkheden

Verantwoordelijkheid op hoofdlijnen

Het College is bestuurlijk verantwoordelijk voor de realisatie van de gemeentelijke doelen en het managen van de risico's die daarmee gemoeid zijn. De Directieraad, ondersteund door de (onafhankelijke) concerncontroller, draagt in het verlengde daarvan de ambtelijke verantwoordelijkheid op concernniveau. De eenheidsmanagers dragen de verantwoordelijkheid op het niveau van de eenheden. Dit werkt door tot op het niveau van teamleider en een individuele medewerker. Daar waar het gaat om projecten kennen we de opdrachtgever als eindverantwoordelijke voor het managen van risico's en is de opdrachtnemer die er op het niveau daaronder invulling aan heeft. Op al deze niveaus zijn de relevante risico's inzichtelijk te maken en kunnen waar mogelijk en nodig beheersmaatregelen worden geïmplementeerd.

Essentieel is dat de rollen en verantwoordelijkheden goed zijn beschreven en bij een ieder bekend en gedragen worden. Hieronder is aan de hand van het 3-lines of defence model op hoofdlijnen inzichtelijk gemaakt wat de rollen en verantwoordelijkheden zijn en wat de samenhang is binnen en tussen de 3 lijnen. Het 3-lines-of-defence model is, zoals de naam het al zegt, bedoeld om via drie lijnen te borgen dat risico's in beeld komen, worden beheerst en daarover het goede gesprek wordt gevoerd.



figuur B.1

Eerste lijn (niveau eenheden)

De eerste lijn kent een 2-delning. Het betreft zowel het niveau van de eenheden (de lijn) als het niveau van de projecten. De verantwoordelijkheid voor een goede invulling van risicomanagement ligt primair in deze 1^e lijn. Daar waar risico's zich voordoen (vakgebied in de lijn of bij het project) is degene die verantwoordelijk is voor het vakgebied of project op dat moment de zogeheten risicomanager. Hij/zij is primair verantwoordelijk om het risico in beeld te brengen en te beheersen. Dit ligt op lijnniveau (eenheden) veelal op het niveau van een

individuele medewerker, of teammanager. Teammanagers en eenheidsmanagers zijn verantwoordelijk voor de beheersing van de risico's en de invulling van het risicomanagement op respectievelijk team- en eenheidsniveau. Daar waar het gaat om projecten ligt dit veelal op het niveau van de projectleider of een individueel projectlid. De opdrachtnemer (veelal projectleider) en opdrachtgever zijn samen verantwoordelijk voor de beheersing van de risico's en de invulling van het risicomanagement op projectniveau.

Tweede lijn

In de tweede lijn is zowel de faciliterende rol richting de eenheden als de kritische blik (het tegendenken) georganiseerd. De financieel(strategisch) adviseurs faciliteren de eenheden bij de toepassing van het instrumentarium, dragen het beleid uit en zorgen voor de kwaliteitsbewaking, de uniforme vastlegging van risico's en een uniforme informatievoorziening erover richting management, college en raad. Ze hebben een belangrijke rol in het initiëren en het voeren van het expliciete gesprek over risico's. Daarin faciliteren ze niet alleen maar hebben ze ook duidelijk een rol om 'tegen te denken' en daarmee het gehele proces van risicomanagement scherpte te geven. Binnen deze lijn wordt ook de vertaling van de risico's naar het benodigde weerstandsvermogen gemaakt

Derde lijn

De derde lijn is bedoeld als 'sluitstuk'. Binnen deze lijn wordt het risicomanagement als geheel beoordeeld maar wordt ook periodiek op de TOP-risico's ingezoomd. De concerncontroller toets dat risico's niet alleen bij collegevoorstellen en in P&C documenten op de tafel van DR en college komen, maar faciliteert daarnaast dat gedurende het jaar Directieraad en college op specifieke TOP-risico dossiers meegenomen worden in waar we staan. Dat biedt input voor een goed gesprek om te bepalen of we daadwerkelijk nog op koers liggen. De concerncontroller heeft hier een initiërende en agenderende rol. De concrete invulling van (de voorbereiding van) het gesprek is de verantwoordelijkheid van de teammanager of opdrachtgever van respectievelijk het vakgebied of project waar het risico op van toepassing is.

Bijlage C We gebruiken een faciliterend instrumentarium

Het instrumentarium faciliteert het goede gesprek. Niets meer en niets minder. Het is bedoeld om risico's eenduidig te identificeren, te classificeren en vast te leggen. Het instrumentarium zoals we dat bij de nota 2013 hebben uitgewerkt, is in deze nota op onderdelen aangepast aan de meest actuele werkwijze. Deze wijzigingen zijn in de uitwerking hieronder benoemd. De volgende onderdelen zijn in deze bijlage uitgewerkt:

- C.1 De spelregels voor gebruik van het instrumentarium
- C.2 De wijze van vastlegging van risico's
- C.3 Bepaling van en inzicht in het risicoprofiel
- C.4 Bepaling van en inzicht in weerstandsvermogen
- C.5 Bepaling van en inzicht risico's Grondbedrijf
- C.6 Bepaling van en inzicht risico's projecten

C.1 De spelregels voor gebruik van het instrumentarium

Om het instrumentarium ook goed te kunnen gebruiken is het noodzakelijk dat we bij de uitwerking van de risico's een aantal eenduidige spelregels toepassen.

- 1) We leggen alleen relevante risico's vast
Risico's waarvan we het relevant vinden dat ze specifiek gevolgd moeten worden, werken we uit in een risicoformat (zie C.2 voor een nadere toelichting hierop).
- 2) Voor elk risico bepalen we financiële impact
Om een risico te kunnen wegen, dient voor elk risico het financiële effect aangegeven te worden. Soms ligt het bedrag voor de hand, in andere gevallen is het bedrag een beredeneerde inschatting. Het gaat hier om het financieel effect, rekening houdend met de getroffen / te treffen beheersmaatregelen: het zogeheten netto (rest)risico.
- 3) Voor elk risico bepalen we de impact op de doelstellingen en het imago
De impact dat een risico heeft, hebben we gesplitst in een 2-tal onderdelen: de mogelijke impact op de realisatie van de doelstelling en de impact op het imago. In feite gaat het hier om de consequenties van de niet-financiële risico's.

Aan de risico niveaus voor de impact zijn de volgende scores gekoppeld:

Imago		Kwaliteit	
<i>kwalificatie</i>	<i>score</i>	<i>kwalificatie</i>	<i>score</i>
Geen tot beperkte schade (plaatselijke pers)	1	Doelstelling is gehaald	1
Ernstige schade (regionale pers)	2	Doelstelling wordt later gehaald	2
Zeer ernstige schade (landelijke pers)	3	Doelstelling wordt niet gehaald	3

Bij de kwalificatie van het imago-risico wordt gekeken naar het niveau waarop het nieuws mogelijk tot uiting komt. Bij de impact op de doelstelling (kwaliteit) bepaalt de mate en het moment waarop de doelstelling wordt gehaald de keuze voor de score is. De scores voor imago en doelstelling worden opgeteld. Het is overigens onontkoombaar dat de inschattingen subjectief zijn. Daarom is het belangrijk dat meerdere mensen betrokken zijn bij de bepaling en periodieke actualisatie daarvan.

Wijziging t.o.v. vorig kader

Bovenstaande indeling wijkt af van de indeling uit de vorige nota waar sprake was van een schaal van 1 t/m 10 op beide onderdelen. De nieuwe indeling (die al een aantal jaar wordt gebruikt) is eenvoudiger toepasbaar.

- 4) Voor elk risico wordt de kans dat deze zich voordoet bepaald
De kans wordt weergegeven in een percentage tussen de **0 en 100%**. Daarbij bepalen we een percentage voor de kans dat het financiële effect zich voordoet en een percentage voor de kans dat de impact op de doelstelling en het imago zich voor zal doen. Deze kunnen dus verschillend zijn. Ook hier geldt dat het gaat om inschattingen die subjectief zullen zijn maar waarbij de discussie erover essentieel is.
- 5) Voor elk risico zijn beheersmaatregelen te treffen
We leggen voor elk relevant risico (de meest effectieve) beheersmaatregelen vast. Ondanks dat externe risico's moeilijk te beheersen zijn, zijn er - zij het beperkt - veelal wel maatregelen mogelijk. Denk bijvoorbeeld aan tijdig informeren. Voor TOP-risico's geldt dat deze concreet geformuleerd moeten zijn, de beheersmaatregelen van een tijdsplan zijn voorzien en het gewenste effect ervan wordt gekwantificeerd.
- 6) Er is sprake van een TOP-risico als een risico hoog scoort op financieel effect of impact.
We spreken van *financiële TOP-risico's* als:
- De kans dat het risico zich voordoet is **25% of hoger**
 - Het financieel effect is **€ 1,0 mln of hoger**

Wijziging t.o.v. vorig kader

Na het verschijnen van de nota uit 2013 is het percentage van 40% verlaagd naar 25% en het bedrag verlaagd van € 1,0 mln naar € 0,5 mln. In deze nota is het bedrag weer teruggedzet naar € 1,0 mln maar het percentage van 25% gehandhaafd.

We spreken van *niet financiële TOP-risico's* als:

- de impactscore is **4 of hoger**
- De kans dat het risico zich voordoet is **25% of hoger**

Wijziging t.o.v. vorig kader

Ook hier geldt dat de kans is bijgesteld van 40% naar 25%. Daarbij is de score, als gevolg van de nieuwe schaal die wordt toegepast (zie punt 2 hierboven) ook gewijzigd.

Bij onderdeel C3 van deze bijlage wordt aan de hand van een 2-tal grafieken (waarin bovenstaande scores zijn verwerkt) inzichtelijk gemaakt wat de TOP-risico's zijn.

C.2 Wijze van vastlegging risico's

Risico's die we willen vastleggen, worden uitgewerkt in een risico-format. Een voorbeeld hiervan is opgenomen bij onderdeel C5. Dit format brengt het risico in beeld en helpt om het nader te duiden. De invulling van het format ondersteunt het nadenken over het risico en de (getroffen) maatregelen. Het vastleggen van een risico is geen doel op zich. Het is afhankelijk van de mate waarin een risico als relevant wordt gezien om apart inzichtelijk te maken en te monitoren. Dat blijft een subjectieve inschatting. Risico's die in de categorie TOP-risico's vallen of dat wellicht in de toekomst kunnen worden, dienen per definitie te worden vastgelegd.

Voor de interne vastlegging van risico's van het Grondbedrijf en van projecten wordt het format gebruikt zoals opgenomen bij onderdeel C6. Mocht een project gezien het overall risicoprofiel als TOP-risico worden beschouwd, dan wordt ten behoeve van de planning en controlcyclus voor het project als totaal ook het format uit bijlage C ingevuld.

Het risicoblad

Op het risicoblad wordt het risico systematisch uitgewerkt. De belangrijkste onderdelen zijn:

- Doelstelling
- Oorzaak, risicogebeurtenis, gevolg
- Typering risico

- Beheersmaatregelen
- Classificatie: waardering financieel effect, kans en impact

Doelstelling

Een risico is een onzekere (interne of externe) gebeurtenis die het realiseren van onze doelen positief of negatief kan beïnvloeden. De doelstelling moet herkenbaar zijn uit de MPB, het eenheidsplan of een belangrijke doelstelling die hiervan direct afgeleid is.

(Risico)gebeurtenis, oorzaak en gevolg

De risicogebeurtenis (het risico zelf), de oorzaak en het gevolg worden zo in het format vastgelegd dat in één keer duidelijk is waar het om gaat en het geen vragen oproept.

Typering Risico

Wijziging t.o.v. vorig kader

Bij de Nota uit 2013 was sprake van een omvangrijke typering van risico's (92 stuks). Gebleken is dat deze typering weinig toevoegde waarde heeft. Meer van belang is een typering die iets zegt over de mate waarin beheersing mogelijk en wenselijk is. Hieronder is de nieuwe typering uitgewerkt.

voor het typeren van de risico's gebruiken we het model van Kaplan waarin de risico's worden ingedeeld op basis van de mate waarin beheersing mogelijk en wenselijk is. Daarbij wordt een 3-tal soorten risico's onderscheiden:

- | | |
|---|--|
| 1) Te voorkomen risico's (intern) | Onwenselijk, maar goed beheersbaar |
| 2) Strategische risico's (intern en extern) | (On)wenselijk, mate van beheersing afwegen |
| 3) Externe risico's | Onwenselijk, maar ook beperkt tot niet beheersbaar |



Te voorkomen risico's

Bij de te voorkomen risico's gaat het om interne risico's die te beheersen en in principe vermijdbaar of te voorkomen zijn. Voorbeelden zijn schade door problemen in bedrijfsvoeringprocessen en risico's ten aanzien van het onjuist of niet toepassen van de wet- en regelgeving (juridische risico's). Ook beleidsmatige of politieke risico's vallen onder deze categorie. Deze risico's moeten proactief gemanaged worden door het regelmatig checken van processen en regels rondom gedrag en besluitvorming.

Strategische risico's

Strategische risico's hangen samen met de strategie die de gemeente kiest en zijn daarmee vrijwillig geaccepteerde risico's. Belangrijk is dat de risico's tegen de te behalen doelstellingen worden afgewogen. Hierbij dient de kans van optreden van de risico's dan wel de mogelijke impact te worden verkleind. Voor deze risico's is het regelmatig terugkerende **gesprek** van groot belang.

Externe risico's

Bij de externe risico's gaat het om niet beïnvloedbare, van buiten de gemeente komende risico's. Denk hierbij aan natuurrampen, wet- en regelgeving, macro economische, politieke en demografische omstandigheden. Ook conjunctuurschommelingen veroorzaken onzekerheden zowel met betrekking tot inkomsten) als uitgaven Qua beheersing wordt bij deze risico's veelal gewerkt met een scenario-analyse die de gevolgen van verschillende uitkomsten nader duidt.

Beheersmaatregelen

In het format worden de beheersmaatregelen weergegeven die (al) worden ondernomen om het risico te verkleinen. Belangrijk is dat deze maatregelen concreet zijn omschreven. Bij de TOP-risico's dienen deze ook van een tijdsfad en gewenst effect zijn voorzien.

Classificatie

Belangrijk in het instrumentarium is de waardering van het risico in geld en op impact. In het format moeten deze scores worden vastgelegd. Bij het financiële effect wordt bepaald of het risico incidenteel of structureel is. Bij structurele effecten moet voor de 4 jaren na het huidige jaar het effect worden bepaald, na de doorvoering van beheersmaatregelen (het netto risico). De scores komen niet wetenschappelijk tot stand, het is een inschatting, maar er zit een redenering achter. Die leggen we in het format vast.

Indien sprake is van een structureel risico dan wordt de uitkomst verdubbeld. Bij de kwantificering van structurele risico's gaan we er namelijk vanuit dat deze in 4 jaar worden gedekt door beheersmaatregelen, aanpassing van beleid, of ombuigingen binnen de begroting. Wij bepalen daarom het risico voor het 1^e jaar 100% van het risico-bedrag, het 2^e jaar 67%, het 3^e jaar 33% en het 4^e jaar op 0%.

C.3 Bepaling van en inzicht in het risicoprofiel

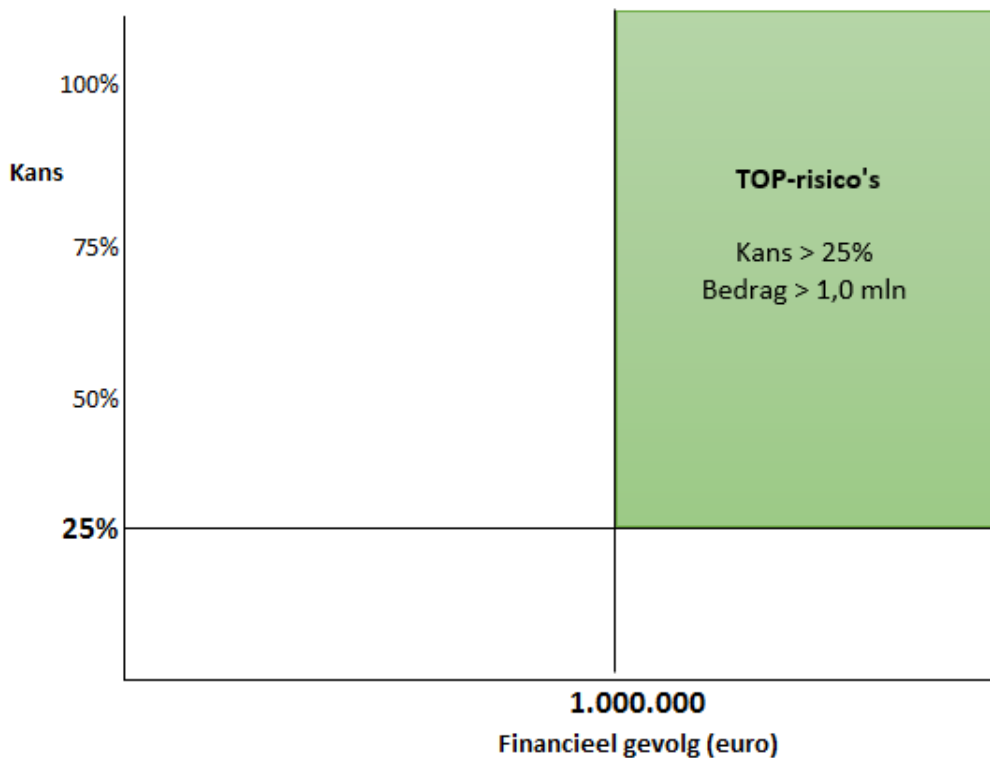
De risico-formats geven inzicht in de afzonderlijke risico's. Door in een grafiek alle risico's in beeld te brengen, kunnen we de risico's vergelijken. Hoe verhouden 'ze zich met elkaar en wat zijn onze TOP-risico's? In de Nota uit 2013 is hiervoor een tweetal kwadrantengrafieken geïntroduceerd: inzicht in financieel effect en inzicht in impact op doelstellingen en imago.

Wijziging t.a.v. vorig kader

De afgelopen jaren is de grafiek voor de niet-financiële risico's niet in de P&C-cyclus opgenomen. We herintroduceren deze grafiek de komende periode, zodat, ook het risicoprofiel (kans en effect) van de niet-financiële risico's weer inzichtelijk wordt

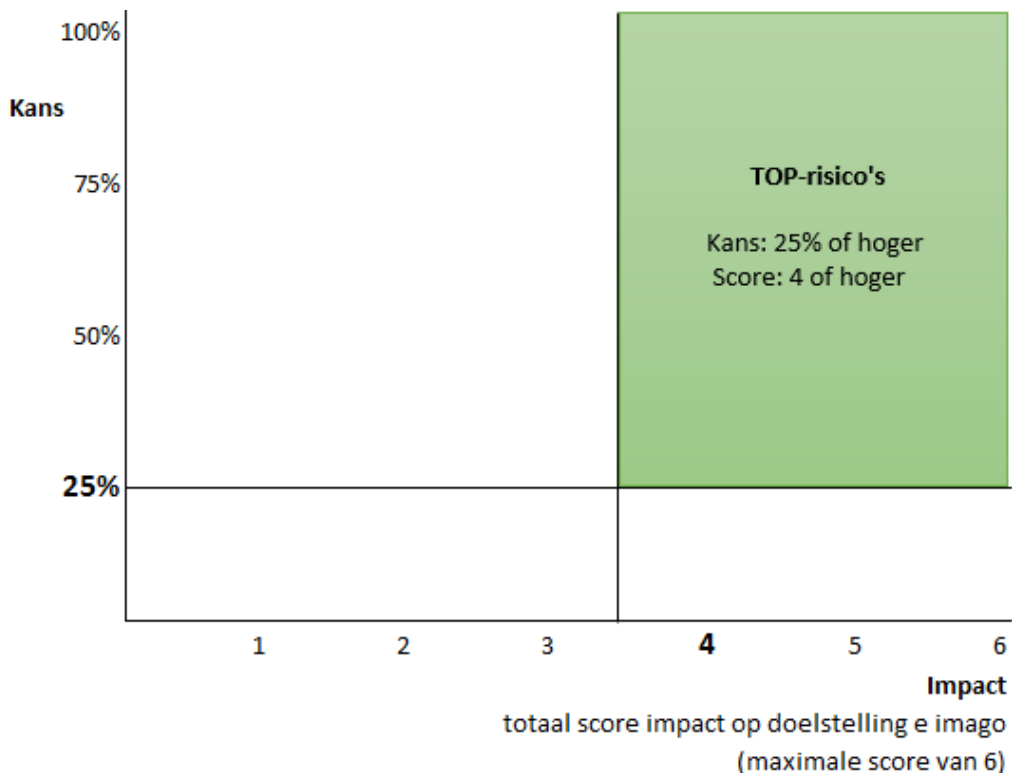
Kwadrantenmodel A: inzicht in kans en financieel effect

In onderstaande grafiek wordt de kans dat het risico zich voordoet afgezet tegen het financiële effect. De horizontale kwadrantlijn bepaalt de grens van de kwadranten op een financieel effect van € 1,0 mln. De verticale kwadrantlijn bepaalt de grens van de kwadranten op een risico van 25%. De risico's waarvoor geldt dat én sprake is van een financieel effect boven de € 1,0 mln. én de inschatting is dat de kans op het risico boven de 25% ligt zijn de financiële TOP-risico's.



Kwadrantenmodel B: inzicht in kans en impact op doelstellingen en imago

In de volgende grafiek wordt de kans dat het risico zich voordoet afgezet tegen de impact op doelstelling en imago. De impact is hierin bepaald door de optelling van de impactscore op doelstelling en imago. De grens voor de TOP-risico's is voor de verticale kwadrantlijn bepaald op een impactscore van 4. De horizontale kwadrantlijn is gezet op een kans van 25%. Indien voor een risico sprake is van een impactscore van 4 of hoger en tevens de inschatting op de kans op een risico boven de 25% ligt, dan is sprake van een niet-financieel TOP-risico.



C.4 Totaal gecalculeerde risico's, weerstandscapaciteit en weerstandsvermogen

Risicomanagement heeft primair tot doel om het behalen van onze doelen en projectresultaten te bevorderen. Daarnaast is het inzicht in de mogelijke financiële effecten ook relevant om op concernniveau te bepalen wat het totale mogelijke financiële effect ervan is en hoe zich dat verhoudt tot hetgeen we beschikbaar hebben om dit effect op te kunnen vangen. In deze paragraaf wordt dit nader toegelicht. Daarbij maken we onderscheid in de werkwijze bij de Algemene dienst en de werkwijze bij het Grondbedrijf.

Werkwijze Algemene dienst

Wat hebben we nodig?

Het totale financiële effect van alle risico's noemen we het totaal van de gecalculeerde risico's. dit effect berekenen we door per risico de kans (%) dat het risico zich voordoet, te vermenigvuldigen met het netto financieel effect (€) ervan en de uitkomst daarvan voor alle risico's bij elkaar op te tellen. Het bedrag dat hieruit komt, geeft het bedrag aan dat we nodig hebben om alle risico's op te kunnen vangen. Dit

Wat is beschikbaar?

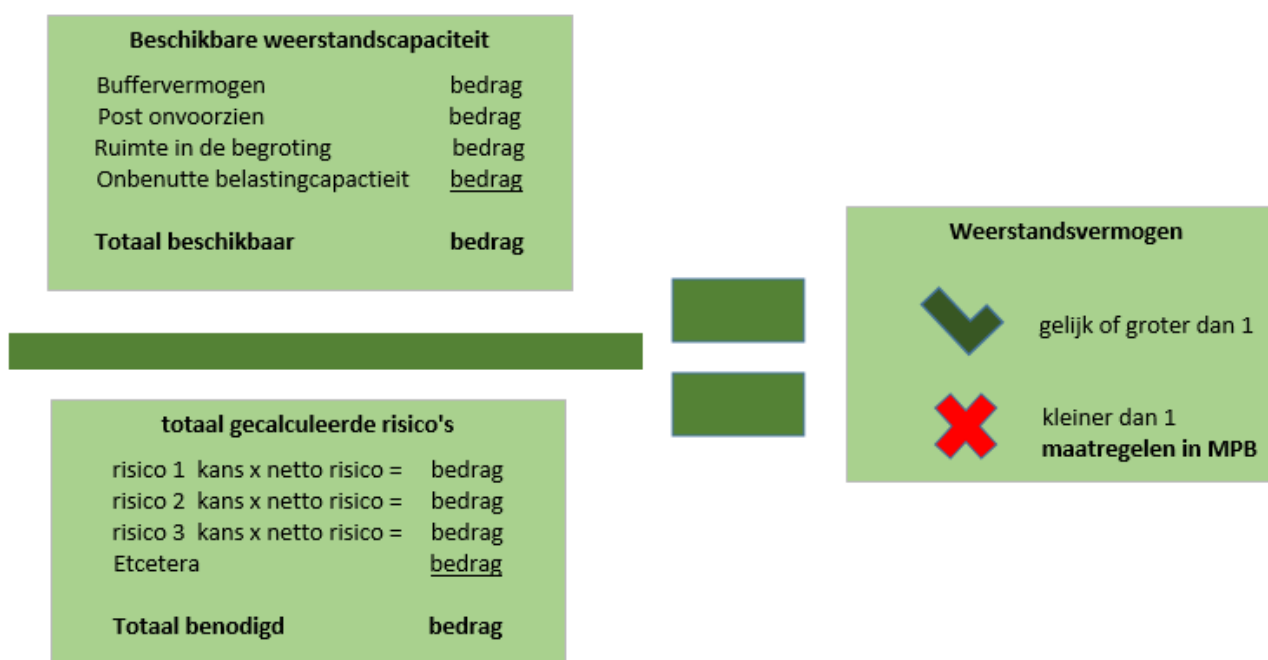
Het totaal van de middelen die we daadwerkelijk beschikbaar hebben om de financiële gevolgen van risico's op te kunnen vangen, noemen we de beschikbare weerstandscapaciteit. In Apeldoorn onderscheiden we een 4-tal componenten die samen de beschikbare weerstandscapaciteit bepalen:

- *Het buffervermogen*
Het buffervermogen zijn de algemene reserves, die we kunnen gebruiken om risico's op te vangen. Die corrigeren we voor de negatieve reserves (bijv. de Reserve Tekort Grondbedrijf). Ook andere reserves die specifiek dienen ter opvang van risico's (2018: reserve Sociaal Domein en de Algemene Reserve Grondbedrijf) rekenen we tot ons buffervermogen.
- Post onvoorzien
Dit betreft de post onvoorzien in de begroting (MPB).
- *Ruimte in de begroting*
Ook eventuele ruimte in de begroting is een factor die de weerstandscapaciteit bepaalt. In Apeldoorn betreft dit de opvangbuffer die in de begroting is geraamd voor toekomstige ontwikkelingen maar waar geen werkelijke uitgaven tegenover staan. Het beschikbare bedrag is terug te vinden in de Meerjaren Programma Begroting.
- *Ongebruikte belastingcapaciteit*
De ongebruikte belastingcapaciteit betreft de ruimte die we hebben om extra inkomsten te krijgen uit de Onroerend zaak belasting (OZB) of door de afvalstoffenheffing en/of rioolheffing meer kostendekkend te maken.

Hoe verhouden ze zich tot elkaar?

Als we zowel in beeld hebben welk bedrag we nodig hebben (het totaal van de gecalculeerde risico's) en het bedrag dat we beschikbaar hebben (beschikbare weerstandscapaciteit), kunnen we bepalen of we voldoende in staat zijn om met de beschikbare middelen het totale financiële effect van de risico's op te vangen. We drukken dat uit in het zogeheten weerstandsvermogen die tenminste 1 moet zijn. Dit betekent dat hetgeen beschikbaar is minimaal gelijk moet zijn aan hetgeen we nodig hebben. Als dat niet het geval is, dient in de Meerjaren Programma Begroting inzichtelijk te worden gemaakt met welke maatregelen en binnen welke periode het gewenste niveau zal worden bereikt.

Schematisch ziet bovenstaande er als volgt uit:



Werkwijze Grondbedrijf

Wat hebben we nodig?

Het totaal aan gecalculeerde risico's wordt bij het Grondbedrijf anders berekend dan bij de Algemene dienst. Binnen het grondbedrijf worden de volgende methoden gebruikt:

Methode		Wijze
A.	Spreidingsanalyse (Monte Carlo)	project overstijgende risico's middels statistische analyse (gevoeligheidsanalyse voor het Grondbedrijf)
		projectspecifieke risico's middels statistische analyse
B.	IFLO-analyse	inschatting risico's voor projecten zonder statistische analyse
C.	Analyse specifieke gebeurtenissen	inschatting overige risico's

Het voert te ver om op deze methoden in deze bijlage in te gaan. Daarvoor wordt verwezen naar het Uitvoeringskader Grondbedrijf.

Het totaal aan gecalculeerde risico's voor het Grondbedrijf betreft een optelling van de bedragen die voortkomen uit de onderdelen A, B en C.

Wat is beschikbaar?

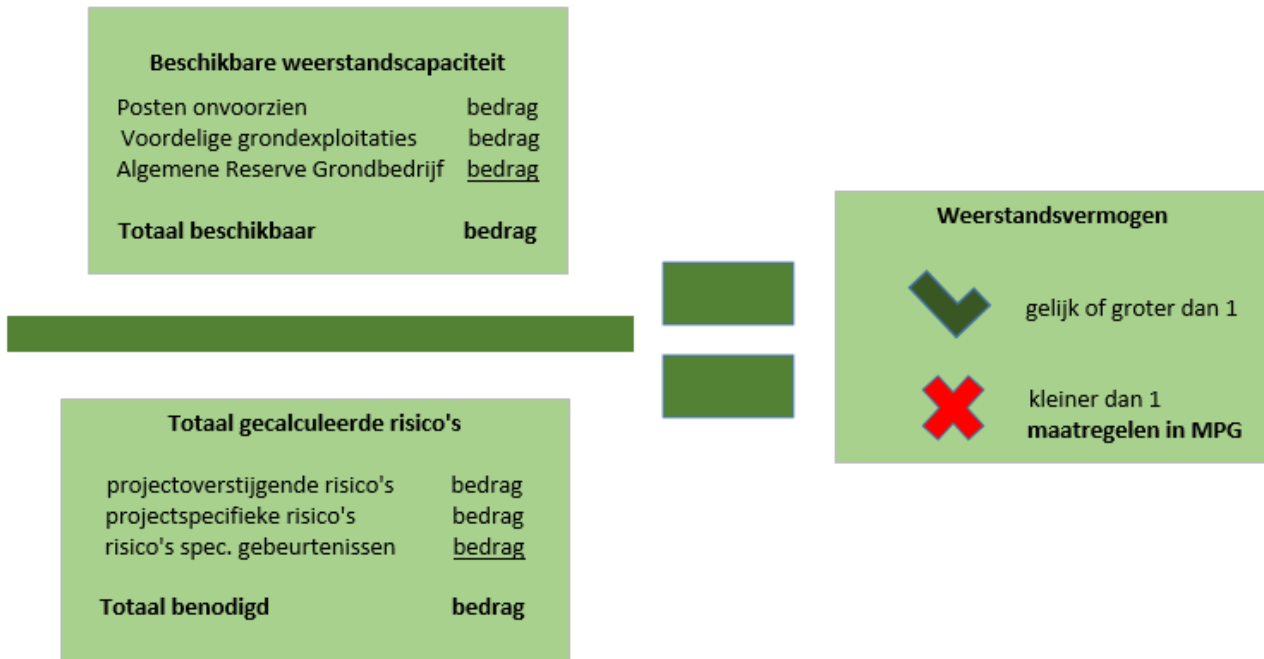
Het totaal van de middelen die we daadwerkelijk beschikbaar hebben om de financiële gevolgen van risico's op te kunnen vangen (de beschikbare weerstandscapaciteit), bestaat binnen het Grondbedrijf uit de volgende onderdelen:

- *Posten onvoorzien*
Dit betreft de posten onvoorzien die in grondexploitaties zijn opgenomen conform de spelregels die daarvoor in het uitvoeringskader Grondbedrijf zijn bepaald.

- *Voordelige grondexploitaties*
Dit betreft de ruimte bij winstgevende grondexploitaties om (naast de post onvoorzien) om risico's op te kunnen vangen.
- *Algemene reserve Grondbedrijf*
Dit betreft de Specifiek voor het Grondbedrijf ingestelde reserve als dekking voor het opvangen van risico's binnen het Grondbedrijf.

Hoe verhouden ze zich tot elkaar?

De verhouding tussen het totaal van de gecalculeerde risico's bij het Grondbedrijf en het bedrag dat binnen het Grondbedrijf beschikbaar is (beschikbare weerstandscapaciteit) wordt als volgt berekend:



301 Ongeval door gladheid		Status: Actief
Organisatieonderdeel :	Eenheid Beheer en Onderhoud	
Programma :	Programma 3	
Portefeuillehouder :	D.H. Cziesso	
Doelstelling :	Het bestrijden van gladheid binnen de grens van de gemeente Apeldoorn.	
Definieren risico	Oorzaken risico	Gevolgen risico
Ongeval van een weggebruiker als gevolg van gladheid	* Er is te laat of helemaal geen zout wordt gestrooid.	<ul style="list-style-type: none"> * Imagoschade * Psychische schade bij medewerkers van de strooiploeg * Schadeclaim
Beheersmaatregelen		
<ul style="list-style-type: none"> * Beleidsplan gladheidbestrijding (inclusief risico inventarisatie) * Op de koudste plekken in de gemeente zijn een aantal sensoren in de grond aangebracht om vroegtijdig mogelijke gladheid te signaleren. * Online verbinding met meteo-consult. Meteo-consult heeft afspraken met meerdere gemeenten waardoor de gemeente Apeldoorn vroegtijdig op de hoogte kan worden gebracht van naderende gladheid. * Instructie medewerkers + schouw van apparatuur * Overeenkomsten met strooiers * Aansprakelijkheidsverzekering 		
Kwalificatie risico		
<p>Financieel effect: € 20.000</p> <p>Schade kan variëren van kapotte kleding en materiele schade tot blijvend letsel inclusief medische begeleiding. Als maatstaf hanteren wij het jaar 2012. In 2012 zijn ca 70 claims ingediend, die betrekking hebben op wegen en vooral een gevolg zijn van gladheid. Hiervan zijn er ruim 20 toegekend voor een totaal schadebedrag/eigenrisico gemeente van € 27.000. In 2015 zijn er 4 claims ingediend. 2 claims zijn afgewezen, 1 claim loopt nog en 1 claim is doorverwezen.</p>		
Kans :	80 %	
Impact op het image :	Schade (plaatselijke pers)	
Impact op de doelstelling :	Doelstelling wordt niet gehaald	
Overige kenmerken		
Eigenaar: Erik van der Veen	Onderdeel: Algemene dienst	Inc/struc: Incidenteel

Risicoformat projecten

Nr	Omschrijving risico (gebeurtenis)	toelichting (incl. oorzaak)	Beïnvloeding		Effect			
			beïnvloedbaar? J / N	Beheersmaatregelen	Kans van optreden (%)	Impact op imago (1-3)	Impact op doestelling (1-3)	Kans van optreden (%)
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								