

Bijlage 8 – Integraal risicomanagement

Binnen de gemeente Moerdijk wordt integraal risicomanagement toegepast. Het doel hiervan is om bij het realiseren van gemeentelijke doelen en het benutten van kansen in staat te zijn om risico's te herkennen en op basis hiervan bewuste keuzes te maken over hoe met deze risico's en kansen om te gaan. Daarbij wordt nadrukkelijk verder gekeken dan alleen de financiële risico's. Het gaat ook om juridische, maatschappelijke en politieke risico's.

Risicomanagement gaat vooral ook over gedrag, kennis en vaardigheden, dus over mensen en cultuur. Naast de harde kant (procedures, werkprocesbeschrijvingen en regels) is de "zachte kant" (het risicobewustzijn/ een risicobewuste cultuur) een voorwaarde om een goede balans te verkrijgen tussen het beheersen en het nemen van risico's. Vanuit die gedachte wordt ingezet op een risicobewuste cultuur binnen de projectorganisatie, waarbij er continue aandacht is voor risicomanagement.

Om risico's goed in beeld te brengen en later ook te kunnen managen worden de volgende drie basisstappen onderscheiden:

1. Identificeren van de risico's

Per project worden de risico's geïdentificeerd door het project te beschouwen vanuit de volgende invalshoeken:

- organisatorisch
- juridisch
- financieel/economisch
- veiligheid
- politiek/bestuurlijk
- maatschappelijk

De risico's kunnen in kaart worden gebracht door de volgende vragen te stellen:

- Welke mogelijke risico's kunnen optreden in een project?
- Zijn er markteconomische effecten waar we rekening mee moeten houden?
- Wat zijn hiervan de oorzaken?
- Wie zijn er betrokken bij het risico?
- Waarvan zijn de risico's afhankelijk?

Het resultaat van stap 1 is een lijst met risico's welke in de volgende stap geprioriteerd worden.

2. Kwantificeren van de risico's en de impact

Hoe groot is de kans op een risico en welke impact kunnen we verwachten? Risico's kunnen impact hebben op het gebied van geld, tijd (planning), kwaliteit, veiligheid, omgeving en imago. Het kwantificeren van de impact is van belang om de urgentie van een risico te kunnen managen en bestuurlijk draagvalk te creëren in de ongewenste effecten van een risico.

Vragen die hierbij gesteld moeten worden zijn:

- Hoe hoog schatten we de kans in dat het risico zich voordoet?
- Wat is het politiek, financieel, juridisch, technisch, organisatorisch maatschappelijk en of ruimtelijk gevolg als het risico zich voordoet?
- Kunnen we het risico door middel van een onderzoek en of ramingen kwantificeren?

Bij het kwantificeren van risico's kan gebruik worden gemaakt van de zogenaamde klasse score de beleidsregel 'Integraal risicomanagement' worden toegepast.

Als definitie van risico wordt binnen de gemeente Moerdijk verstaan: de kans dat er een gebeurtenis voordoet met een effect op het behalen van de doelstelling. Met andere woorden: $\text{Risico} = \text{kans} \times \text{gevolg}$.

Bij het kwantificeren van risico's wordt gebruik gemaakt van een klasse-score (zie onderstaande tabellen). De risico's worden gekwantificeerd door de kans te vermenigvuldigen met de ernst ($K \times E = \text{risicoscore}$).

Kans	Score
Zeer waarschijnlijk	5
Waarschijnlijk	4
Misschien	3
Onwaarschijnlijk	2
Zeer onwaarschijnlijk	1

Ernst uitgedrukt in geld	Score
< 10.000	1
10.000 – 100.000	2
100.000 – 500.000	3
500.000 – 1.000.000	4
> 1.000.000	5

3. Beheersmaatregelen vaststellen en implementeren

Aan de hand met van de geprioriteerde lijst met risico's die bij stap 2 is opgesteld wordt in deze stap per risico een weloverwogen keuze gemaakt hoe hiermee om te gaan, op basis van de volgende opties:

- *Vermijden*: hierbij wordt de kans van optreden van een bepaald risico opgeheven. Het risico wordt vermeden.
- *Verminderen/mitigeren*: bij het mitigeren van risico's ligt de focus op het zo klein mogelijk maken van de effecten van het risico.
- *Overdragen*: door het risico over te dragen wordt het niet weggenomen, maar wordt het risico wel verkleind door het maken van afspraken met een andere partij die is staat is risico te dragen.
- *Accepteren*: er kan ook voor worden gekozen om een risico bewust te accepteren.

Hieronder een aantal vragen die in deze stap gesteld kunnen worden:

- Kunnen we het risico verkleinen door beheersmaatregelen te treffen?
- Waar of bij wie kunnen we het risico mitigeren en/of overdragen
- In hoeverre zijn we bereid het risico te accepteren?

Bovenstaande stappen worden beschreven in de paragraaf weerstandsvermogen en de effecten worden verwerkt in de betreffende projectexploitatie. Afhankelijk van de omvang en ernst van het risico worden de financiële effecten binnen het geprognosticeerde positieve resultaat van de projectexploitaties opgevangen, dan wel wordt een verliesvoorziening getroffen of fungeert het gemeentelijke weerstandsvermogen als buffer voor de risico's aangaande het totaal aan projectexploitaties.

In de praktijk worden onder andere de volgende beheersinstrumenten ingezet:

- Projectmatig werken waarbij per fase een keuze is om wel of niet door te gaan
- De 'richtlijn gemeentelijk belang in projecten';
- De locatieontwikkelingsovereenkomst (LOO);
- De bankgarantie;

- CAR verzekering;
- Contractmanagement;
- Tussentijdse (her)waardering van de niet in exploitatie genomen complexen;
- Risicoparagraaf projecten (Pepperflow);
- Hanteren van verantwoorde economische parameters.

In onderstaand schema is weergegeven op welke wijze risico's en dan in het bijzonder de financiële effecten worden gerapporteerd en verwerkt.

