



**Gemeente Rotterdam**

Concern Auditing



## Concern Auditing Adviesnota

Opportunity management  
MRDH (Kansen en Risico's)  
& Weerstandsvermogen

Concept  
9 november 2015  
Zaaknummer: 1629472



## Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Beslispunten</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Managementsamenvatting</b>	<b>4</b>
2.1	Algemeen	4
2.2	Doelstelling en beleid	4
2.3	Risicomanagementproces	5
2.4	Risicoparagraaf en weerstandsvermogen	6
<b>3</b>	<b>Doelstelling</b>	<b>7</b>
<b>4</b>	<b>Risicomanagementproces</b>	<b>9</b>
4.1	Verantwoordelijkheden	9
4.2	Bepalen context	10
4.3	Identificeren	10
4.4	Beoordelen en schatten (kwantificeren)	11
4.5	Beoordelen en evalueren (sturen en beheersen)	13
4.6	Plannen en invoeren	13
4.7	Verankering en Review	14
<b>5</b>	<b>Risicoparagraaf en weerstandsvermogen</b>	<b>15</b>
<b>6</b>	<b>Communicatie</b>	<b>17</b>

**Bijlage 1: Spoorboekje Risicomanagement MRDH**

**Bijlage 2: Toelichting op de gehouden risico-analyse (workshop) met 2 matrices.**



# 1 Beslispunten

In deze adviesnota geven wij invulling aan opportunity management voor MRDH. Omgaan met potentiële bedreigingen (risicomanagement) en kansen worden in balans gebracht. De voorstellen zijn passend bij de MRDH-organisatie. Deze adviesnota bevat voorstellen voor het MRDH-beleid op het gebied van opportunity management. We adviseren de MRDH-beleidsnota één keer in de vier jaar te actualiseren.

Deze adviesnota vraagt om besluiten en vervolg. Om dit proces te structureren, treft u onderstaand een aantal punten waarop u expliciet een besluit dient te nemen:

1. Gebruik deze adviesnota als de basis voor uw beleidsnota Opportunity management.
2. Gebruik de in deze nota aangedragen adviezen voor uw risicoparagraaf en weerstandsvermogen.
3. Onderschrijf de doelstellingen van opportunity management MRDH, te weten:
  - het maken van verantwoorde keuzes in het al dan niet aanvaarden van kansen en risico's, zeker bij het starten van een nieuwe activiteit;
  - het stimuleren en benutten van gewenste risico's en kansen die een positief effect hebben op de doelstellingen van de MRDH;
  - het creëren van een cultuur binnen MRDH van (permanent) kans- en risicobewustzijn en anticiperen gericht op het bereiken van de organisatiedoelstellingen;
  - het bewust omgaan met risico's en kansen is een onderdeel van ieders werk;
  - het vergroten van de kansen op synergie over de twee pijlers vervoer en economie;
  - het verschaffen van inzicht in de wijze waarop resultaten van het opportunity managementproces binnen de MRDH tot stand komen.
4. Bepaal de mate, waarin de MRDH bereid is risico's en kansen te nemen (riskappetite) en stel dit vast (laat dit vaststellen).
5. Neem de wijze waarop wordt omgegaan met het berekende weerstandsvermogen (al dan niet volledig) op in de financiële huishouding van de MRDH.
6. Communiceer de uitkomsten van het opportunity managementproces actief naar de 23 gemeenten.
7. Gebruik het spoorboekje als richtlijn voor de ontwikkeling van RM bij MRDH.



## 2 Managementsamenvatting

Deze adviesnota beslaat het opportunity management MRDH. De negatieve risico's worden geminimaliseerd en de kansen gemaximaliseerd. Waar in deze notitie de term risicomanagement wordt gebruikt, bedoelen wij zowel het omgaan met bedreigingen (negatief) als met de kansen (positief). We gaan in op de manier waarop binnen de MRDH kansen en risico's worden geïnventariseerd, gewogen en beheerst.

De uitkomsten van het opportunity managementproces vormen mede de basis voor een realistisch weerstandsvermogen van de MRDH.

### 2.1 Algemeen

Een risico of kans is een onzekere gebeurtenis met (gewenste of ongewenste) gevolgen voor de MRDH. Opportunity management voegt waarde toe voor de MRDH, geborgd in een aantal leidende principes te weten: het is afgestemd op doelstellingen, het sluit aan op de organisatieprocessen, het past in de context van risicogedrag (riskappetite), maakt deel uit van de besluitvorming en creëert een cultuur van kansen en risicobewustzijn.

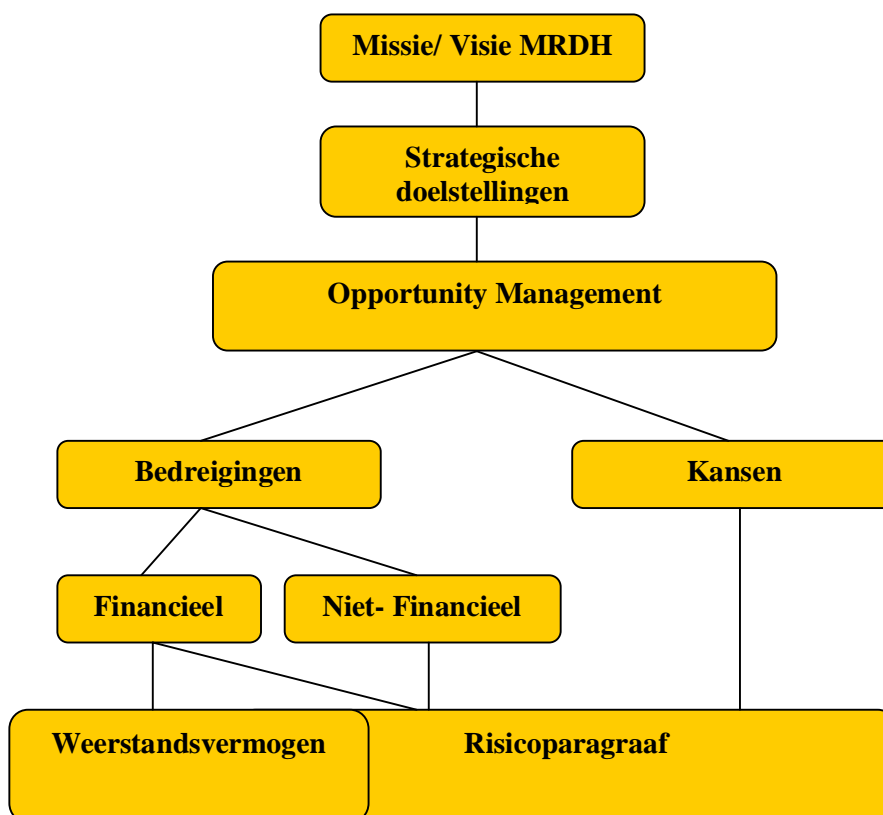
De focus op kansen is belangrijk zodat risico's niet louter een negatieve invulling krijgen. Kansen duiden op positieve gevolgen van onzekerheden. Het verbeteren van kansenmanagement is niet alleen een opgave van beleidsmatige verankering maar meer een cultuuromslag in het denken over risicomanagement. De weg ernaartoe wordt vrijgemaakt door positieve risico's expliciet op te nemen in de risicoparagraaf, zonder dat ze van invloed zijn op het weerstandsvermogen.

### 2.2 Doelstelling en beleid

Het bestuur van de MRDH neemt geen besluiten zonder dat de financiële consequenties en risico's en kansen volledig in beeld zijn gebracht en gedekt. Daarbij is de vastgestelde begroting leidend. Zo wordt ad hoc financiële besluitvorming voorkomen. Het AB wordt vooraf en achteraf via de reguliere p&c-cyclus geïnformeerd over respectievelijk de te verwachten risico's en kansen en de risico's die zich daadwerkelijk hebben voorgedaan.

Het bestuur van de MRDH stelt de risicoparagraaf vast en de eigenaren van de MRDH, de 23 gemeenten, krijgen het voorstel voor de risicoparagraaf in de begroting voorgelegd middels de zienswijzeprocedure die samenhangt met de begroting zodat de gemeente voordat de begroting wordt vastgesteld haar zienswijze kenbaar kan maken.

Bij besluitvorming over grote projecten en beleidsnota's is een risicoparagraaf gewenst. In het bestuursadvies dient dekking te worden aangegeven voor de benodigde weerstandscapaciteit.



### 2.3 Risicomanagementproces

Het risicomanagementproces bestaat uit de volgende vaste stappen en doorloopt de PDCA-cyclus (Plan-Do-Check-Act):

1. identificeren
2. beoordelen en schatten
3. beoordelen en evalueren
4. plannen en invoeren

Het is een cyclisch proces met steeds terugkerende activiteiten. Periodiek moet bekeken worden of de geïnterpreteerde risico's en kansen nog actueel zijn en de bestaande maatregelen nog afdoende zijn, of er risico's en kansen afgevoerd kunnen worden en of er nieuwe ontstaan.

Verankering en review zijn het sluitstuk om effectiviteit van het systeem te kunnen realiseren en beoordelen. Ten slotte vereist een adequaat systeem van risicomanagement heldere communicatie naar alle belanghebbenden.



## 2.4 Risicoparagraaf en weerstandsvermogen

Het proces om te komen tot een risicoparagraaf begint in de business met het identificeren van risico's en kansen en eindigt bestuurlijk met de berekening van het weerstandsvermogen aan de hand van de beschikbare en benodigde weerstandscapaciteit. De ratio die het weerstandsvermogen uitdrukt, is hiermee het sluitstuk van een nauwgezet managementproces. De kwaliteit van het systeem van risicomanagement bepaalt in hoge mate de betrouwbaarheid van de berekening van het weerstandsvermogen.

In een risicoparagraaf wordt aangegeven welk vermogen nodig is om (onverwachte) gebeurtenissen financieel het hoofd te bieden. Hierin worden naast financiële risico's ook niet-financiële risico's inzichtelijk gemaakt, zonder dat deze laatste onderdeel uitmaken van de weerstandscapaciteit.

De MRDH werkt met een budget voor 2016 van ca. € 600 mln. Een gedegen financiering betekent ook een gedegen systeem van risicomanagement. Het weerstandsvermogen is een waarborg voor de financiële gezondheid van de MRDH. Het is een maatstaf voor de mate waarin de MRDH in staat is de gevolgen van risico's op te vangen met een onzekere c.q. niet goed te kwantificeren omvang zonder dat het beleid of de uitvoering in gevaar komt.

Het weerstandsvermogen is afhankelijk van de benodigde weerstandscapaciteit: hoeveel middelen zijn nodig om eventuele tegenvallers op te kunnen vangen? en de beschikbare weerstandscapaciteit: hoeveel middelen zijn beschikbaar om eventuele tegenvallers op te kunnen vangen?  
Het uitgangspunt is dat het weerstandsvermogenratio gelijk is aan 1 (voldoende).



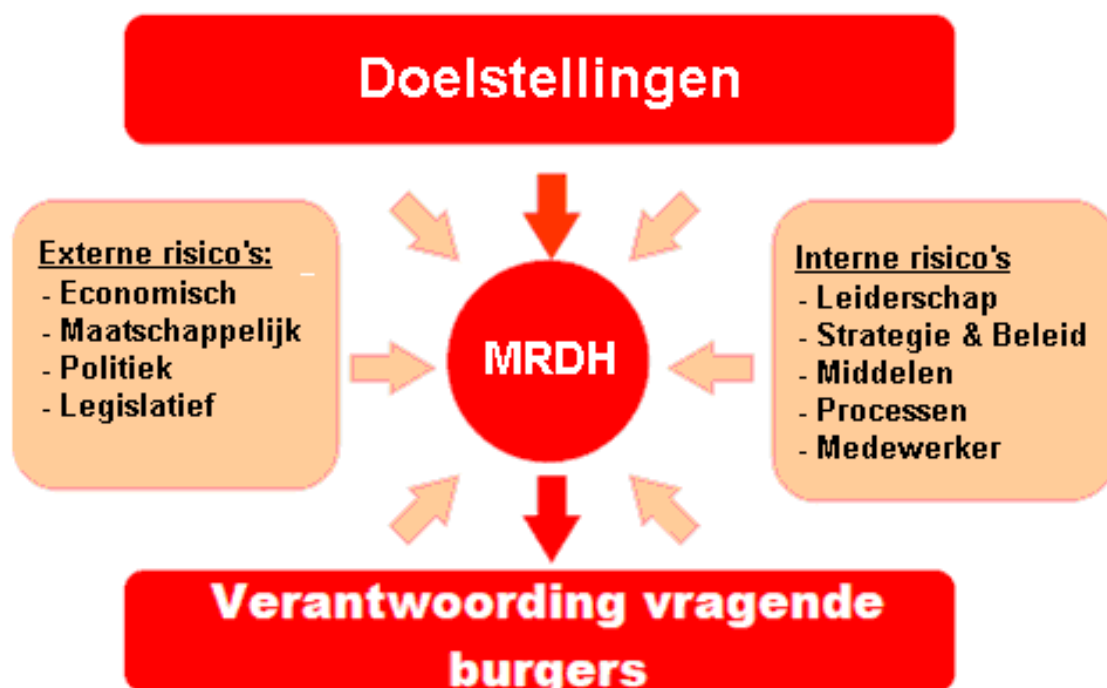
### 3 Doelstelling

Het belang van een gedegen financieel beleid staat buiten kijf. Dit bestaat uit een sluitende (meerjaren)begroting, gebaseerd op betrouwbare ramingen én de aanwezigheid van voldoende weerstandsvermogen om de risico's die de MRDH loopt, op te kunnen vangen. Naast het bestuurlijke verantwoordingsdeel via de risicoparagraaf van begroting en jaarrekening, is de permanente sturing en beheersing door het management van belang.

Risico's kunnen forse financiële gevolgen (en daarmee ook beleidsmatige gevolgen) hebben en zijn dus een belangrijk onderwerp voor de sturing. Risicomanagement is het geheel aan activiteiten en maatregelen gericht op het expliciet en systematisch omgaan met en het beheersen van risico's.

MRDH onderkent dat het actief beheeren van kansen en bedreigingen voordeel kan opleveren in een complexe en veranderende omgeving waarin het opereert.

**Wat voor risico's zijn er?**



Met het toepassen van risicomanagement streeft de MRDH de volgende doelstellingen na:

- het maken van verantwoorde keuzes in het al dan niet aanvaarden van kansen en risico's, zeker bij het starten van een nieuwe activiteit;
- het stimuleren en benutten van gewenste risico's en kansen die een positief effect hebben op de doelstellingen van de MRDH;



- het creëren van een cultuur binnen MRDH van (permanent) kans- en risicobewustzijn en anticiperen gericht op het bereiken van de organisatiedoelstellingen;
- het bewust omgaan met risico's en kansen is een onderdeel van ieders werk;
- het vergroten van de kansen op synergie over de twee pijlers vervoer en economie;
- het verschaft inzicht in de wijze waarop resultaten binnen de MRDH tot stand komen;
- het voldoen aan de wettelijke vereisten over het weerstandsvermogen conform het Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten (BBV);
- het inbedden in de P&C-cyclus, om zorg te dragen voor een verantwoorde "bureaucratische" last.





## 4 Risicomanagementproces

Het risicomanagementproces bestaat uit vaste stappen en doorloopt de PDCA-cyclus (Plan-Do-Check-Act). Onderstaand model geeft inzicht in het proces, waarna per stap een toelichting volgt.



### 4.1 Verantwoordelijkheden

Een adequate governance waarborgt de wijze van sturen, beheersen, verantwoorden en toezicht en de samenhang teneinde de organisatiedoelstellingen op effectieve en efficiënte wijze te kunnen realiseren.

Het uitgangspunt is dat organisatieonderdelen zelf verantwoordelijk zijn voor hun kansen en risico's. Dit geldt voor het gehele proces vanaf risico-identificatie tot en met het sturen op en beheersen van risico's. Organiseatieonderdelen zijn - voor zover dit redelijkerwijs mogelijk is - ook zelf verantwoordelijk voor het opvangen van mogelijke gevolgen van risico's. Dit is in overeenstemming met de integrale verantwoordelijkheid. Bestuurlijk is het AB MRDH eindverantwoordelijk, gehoord hebbende de adviezen van de bestuurscommissies.

Risicomanagement vindt decentraal in de organisatie plaats. De bedoeling hiervan is de risico's en kansen van onderuit de organisatie naar boven te laten komen (bottom-up benadering). Dit is een praktische benadering omdat risico's en kansen zo benoemd worden door degenen die dagelijks het werk uitvoeren. Afstemming tussen de verschillende organisatieonderdelen is daarom belangrijk.



## Overzicht van de verantwoordelijkheidsverdeling binnen MRDH

	Verrichten	Inrichten		Richten
	Werkorg.	DT	BV/control	Bestuur / AB
Uitvoeren analyses opportunity management (risico- en kansenkaart)				
Vaststellen uitkomsten risico's en kansen				
Communiceren uitkomsten aan interne stakeholders				
Implementatie noodzakelijke beheersmaatregelen				
Behalen doelstelling opportunity management				
Opstellen paragraaf weerstandsvermogen				
Vaststellen beleidskader en (financiële) risicoparagraaf <sup>1</sup>				
Communiceren (financiële) risicoparagraaf aan 23 gemeenten				
Toezicht en monitoring methodiek risicomanagement				

### 4.2 Bepalen context

Opportunity management binnen MRDH is onderdeel van de organisatiestrategie met consequenties voor de kans en risicobereidheid van de MRDH (riskappetite). De mate van riskappetite wordt uitgedrukt in een tolerantie. Theoretisch zijn er de volgende mogelijkheden:

- geen (risico-avers)
- kritisch
- gebalanceerd
- opportuun
- gemaximeerd

De riskappetite kan worden bepaald in de bestuursorganen van de MRDH in de vorm van een debat of goed gesprek, na consultatie van interne en externe stakeholders. De vastgestelde risicobereidheid is kaderstellend voor het niveau van interne beheersing van de MRDH en het gedrag en de werkwijze van de medewerkers. Naast het bepalen van de riskappetite worden binnen deze fase andere beleidsbeslissingen genomen, zoals definiëring van begrippen, de plaats in de organisatie waar (onderdelen) van risicomanagement belegd zijn alsmede commitment op principes.

### 4.3 Identificeren

De eerste stap die is gezet in risicomanagement bij de MRDH, is het in kaart brengen (identificeren en classificeren) van de risico's. Zoals het model op pagina 9 laat zien, is het ook een steeds terugkerende stap in het risicomanagement. Periodiek moet bekeken worden of de geïnventariseerde risico's en kansen nog actueel zijn, of er risico's en kansen van de lijst afgevoerd kunnen worden en of er nieuwe risico's of kansen ontstaan zijn. Het ligt voor de hand zo'n

<sup>1</sup> Na advies bestuurscommissies



herijkingmoment te koppelen aan de natuurlijke momenten in de planning en controlcyclus van de MRDH.

Bij het identificeren gaat het om het in kaart brengen van factoren die de realisatie van de bestaande beleidsdoelstellingen in de weg kunnen staan en nieuwe ontwikkelingen die op de MRDH afkomen (bijvoorbeeld nieuwe/gewijzigde wetgeving).

Risicomanagement is hiermee nadrukkelijk gekoppeld aan het beleid dat de MRDH voert of in de toekomst gaat/moet gaan voeren.

We onderscheiden interne en externe risico's. Externe risico's en kansen worden gekenmerkt doordat de oorzaak van het risico zich buiten de invloedssfeer van de MRDH bevindt, zoals bijvoorbeeld een economische recessie. Bij dit type risico's en kansen moet een vertaalslag plaatsvinden naar de concrete gevolgen voor de MRDH. Interne risico's en kansen liggen binnen de invloedssfeer van de MRDH, bijvoorbeeld omdat zij het gevolg zijn van:

- beleid en/of plannen van de MRDH en/of de uitvoering hiervan;
- handelingen van de MRDH (dat wil zeggen van haar ambtelijk apparaat en bestuurders) of juist in het uitblijven daarvan;
- de eigendommen van de MRDH.

De MRDH onderscheidt de volgende categorieën risico's:

- Extern:
  - Economisch: economische situatie ( groei of krimp):
  - Maatschappelijk: maatschappelijke belangen en opvattingen
  - Politiek: politieke signatuur
  - Legislatief: wet en regelgeving.
- Intern:
  - Leiderschap: stijl van leidinggeven, org. structuur, taken en verantwoordelijkheden. Normen en waarden
  - strategie en beleid: besluitvorming, beleidsformulering, prestatie-indicatoren, rapportages.
  - Middelen: financiën, contracten, personele inzet, ICT
  - Processen: samenwerken, communicatie, efficiency,
  - Medewerkers: kwaliteit en kwantiteit personeel, reputatie.

#### **4.4 Beoordelen en schatten (kwantificeren)**

Uit de vorige fase van risico-identificatie volgt een lijst met risico's en kansen die onderling erg verschillen. Het is onmogelijk en onwenselijk te sturen op grote aantallen risico's en kansen. Dit leidt tot versnippering. Bij de risico- en kansbeoordeling gaat het om ordening in de lijst met risico's en kansen aan te brengen, zodat de meeste tijd en energie gestoken wordt in de beheersing van en sturing op de risico's en kansen die de grootste impact kunnen hebben op de organisatie en de gestelde doelen. Het tweede doel van deze fase is het kunnen bepalen van de omvang van de benodigde weerstandscapaciteit.

Handvatten om de mogelijke risico-omvang te bepalen, zijn:

1. de geschatte omvang (impact) van het risico;
2. de waarschijnlijkheid dat het risico zich daadwerkelijk voordoet.

Bij kansen gaat het uiteraard om maximalisatie in plaats van reductie, vanzelfsprekend binnen de grenzen die de wet hieraan stelt.



Ad 1.

Bij het bepalen van de omvang van de gevolgschade gaan we uit van een situatie dat het risico zich daadwerkelijk voordoet. Er wordt een inschatting gemaakt van het bedrag dat de MRDH ten minste (minimale omvang) en ten hoogste (maximale omvang) kwijt is. Het gemiddelde kan als de te verwachten omvang worden gebruikt.

Er is een onderscheid tussen de bruto verwachte omvang van het risico en de netto verwachte omvang van het risico: "netto" wil zeggen na weging van de reeds bestaande beheersmaatregelen. Zie onderstaande opstelling.

Bruto verwachte omvang = Verwachte gevolgschade van risico  
-/- reductie risico door beheersmaatregelen  
-/- compensatie door derden / verhaal op derden (verzekering / Rijk)  
-/- al gedekt / rekening mee gehouden (reserve, voorziening, stelpost, exploitatie, investeringsbedrag)

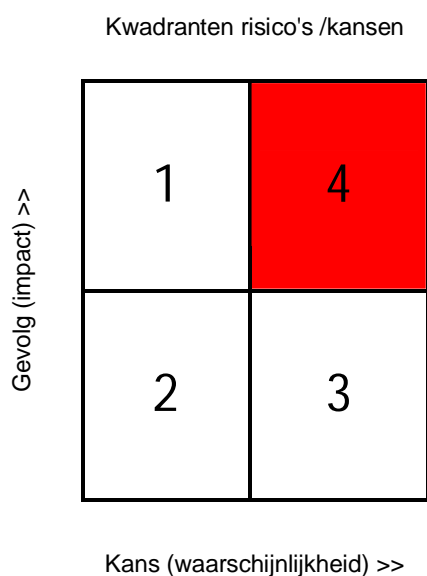
Netto verwachte omvang = Nog te dekken gevolg van risico

Ad 2.

De inschatting van de waarschijnlijkheid dat het risico zich daadwerkelijk voordoet, is intersubjectief en komt tot stand op basis van consensus bij de deelnemers die goed op de hoogte zijn van het onderwerp.

Op basis van de score op omvang en de score op waarschijnlijkheid kan de gevolgschade (impact) van het risico worden bepaald.

De uitkomsten worden gevisualiseerd in kwadrantenmodel: de mogelijke uitkomsten zijn lage kans - lage impact (2), lage kans - hoge impact (1), hoge kans - lage impact (3), hoge kans - hoge impact (4). Zie risicokaart hieronder.



Deze informatie wordt gebruikt voor het bepalen van de benodigde weerstandscapaciteit (zie hoofdstuk 5).



#### **4.5 Beoordelen en evalueren (sturen en beheersen)**

In deze fase wordt aangegeven hoe met de onderkende risico's moet worden omgegaan teneinde de negatieve effecten van optreden tot een minimum te beperken. Er zijn vier vormen van het omgaan met risico's (beheersmaatregelen):

- risico's vermijden
- risico's verminderen
- risico's overdragen
- risico's accepteren

Bij het vermijden van het risico wordt de oorzaak van het risico opgeheven. Dit kan bijvoorbeeld door het beleid dat het risico veroorzaakt te stoppen of aan te passen, activiteiten te staken (desinvesteren) of prudent financieel beleid: dat wil zeggen eerst verdienen, dan uitgeven als de inkomsten nog onzeker zijn.

Vermijden is niet in alle gevallen een mogelijkheid. Zo ligt bij externe risico's de oorzaak van het risico immers niet binnen de beïnvloedings sfeer van de MRDH. Ook kan vermijden de realisatie van beleidsdoelstellingen in de weg staan.

Verminderen van het risico kan plaatsvinden door kans- en of impactreductie door middel van AO/IC-maatregelen en procedures. De omvang van het risico kan men terug brengen (bijvoorbeeld door projecten te faseren) ofwel men probeert de waarschijnlijkheid van optreden terug te brengen. Maatregelen voor de reductie van de impact van risico's liggen op het operationele vlak, zoals het nemen van voorzorgsmaatregelen (voorkomen is beter dan genezen en anticiperen in plaats van reageren) of het instellen van een bestemmingsreserve.

Overdragen van risico's houdt in dat de gevolgen van een risico niet langer de MRDH raken, maar over gaan naar een derde partij. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan contracten, algemene voorwaarden, garanties, derden aansprakelijk stellen en verzekeringen.

Als geen van bovenstaande opties (vermijden, verminderen, overdragen) mogelijk is, of als de verwachte impact van het risico naar verhouding erg klein is, kan er ook voor gekozen worden het risico te accepteren.

Per geïdentificeerd risico wordt de voor sturing en beheersing essentiële informatie vastgelegd. Voor sturing en beheersing zijn niet alleen de individuele risico's van belang, ook moet in de gaten gehouden worden wat de totale omvang van de risico's van het organisatieonderdeel (= verantwoordelijkheid directeur) c.q. de MRDH als geheel (= onderdeel van de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing) is.

#### **4.6 Plannen en invoeren**

De uitkomst van het beoordelingsproces is dat beheersmaatregelen die nog niet bestaan, maar wel gewenst zijn, ook daadwerkelijk worden geïmplementeerd in de organisatie en de werkprocessen. Dit wordt gedaan door het organisatiedeel dat met de desbetreffende taak is belast. Het management van de MRDH is eindverantwoordelijk. De afdeling Bedrijfsvoering heeft hierbij een ondersteunende rol.



#### **4.7 Verankering en Review**

Nadat de geplande beheersmaatregelen zijn geïmplementeerd, stopt het proces niet.

Het is van belang dat de beheersmaatregelen ook (blijvend) werken en effectief zijn. Hier ligt een opgave voor het verantwoordelijk management, ondersteund door de afdeling Bedrijfsvoering/IC van de MRDH die het bestaan en de werking van de gekozen beheersmaatregelen monitort en toetst en daarover periodiek rapporteert aan het management.

Voorafgaand aan het opstellen van de begroting (t+1) en de jaarrekening(t-1) wordt het proces opnieuw doorlopen om de uitkomsten te actualiseren en eventueel bij te stellen. In de praktijk zal het om samengevoegde momenten gaan, rekening houdend met het bovengenoemde tijdsinterval.



## 5 Risicoparagraaf en weerstandsvermogen

Het proces om te komen tot een risicoparagraaf begint in de business met het identificeren van risico's en kansen en eindigt bestuurlijk met de berekening van het weerstandsvermogen aan de hand van de beschikbare en benodigde weerstandscapaciteit. De ratio die het weerstandsvermogen uitdrukt, is hiermee het sluitstuk van een nauwgezet managementproces. De kwaliteit van het systeem van risicomangement bepaalt in hoge mate de betrouwbaarheid van de berekening van het weerstandsvermogen.

Schematisch ziet dit proces er als volgt uit.



Integrale rapportage over risico's en kansen vindt plaats op de momenten van de begroting en de verantwoording (zie 4.7). Bij de tussentijdse rapportage wordt alleen gerapporteerd over majeure afwijkingen. In de risicoparagraaf en weerstandsvermogen ligt de focus op de financiële gevolgen van risico's. Ook majeure niet financiële risico's horen thuis in de risicoparagraaf, maar maken geen onderdeel uit van de weerstandscapaciteit.

In de risicoparagraaf en weerstandsvermogen wordt ingegaan op de risico's uit de hoogste klassen. Per risico kan worden vermeld:

- welk programma en welke doelstelling het betreft;
- de risicocategorie (politiek/legislatief, maatschappelijk-economisch, leiderschap, strategie en beleid, medewerkers, middelen, processen);
- inhoudelijke toelichting op het risico;
- de gekozen methode voor sturing/beheersing (vermijden, reduceren, overdragen, accepteren);
- de getroffen/nog te treffen maatregelen;
- de netto verwachte omvang;
- de risicoscore op omvang en waarschijnlijkheid;
- of de gevolgen incidenteel of structureel zijn.



Bij het bepalen van de verwachte impact van risico's moet onderscheid gemaakt worden tussen risico's met incidentele gevolgen en risico's met structurele gevolgen. Risico's die al op andere wijze (bijvoorbeeld verzekering, voorziening) zijn afgedekt, tellen niet mee voor de bepaling van de benodigde weerstandscapaciteit. De aanwezigheid van positieve risico's is echter wel belangrijke achtergrondinformatie bij de beoordeling van het weerstandsvermogen.

De beschikbare weerstandscapaciteit bestaat uit:

- algemene en stille reserves;
- nog niet ingevulde begrotingsruimte;
- rente eigen financieringsmiddelen;
- post onvoorzien.

Ook wordt in de risicoparagraaf en weerstandsvermogen het totale risicobedrag vermeld. Dit wordt afgezet tegen de weerstandscapaciteit. Indien buiten de cyclusmomenten om, zich majeure ontwikkelingen voordoen op de risico's, dan geldt de actieve informatieplicht aan het bestuur. Er zijn geen wettelijke normen voor de hoogte van het benodigde weerstandsvermogen. Het uitgangspunt is dat de beschikbare weerstandscapaciteit minimaal gelijk moet zijn aan de benodigde weerstandscapaciteit:

$$\text{Weerstandsvermogen} = \frac{\text{beschikbare weerstandscapaciteit}}{\text{benodigde weerstandscapaciteit}} = 1$$

Als het weerstandsvermogen daalt tot onder de 1, zijn er twee mogelijkheden: (1) de beschikbare weerstandscapaciteit aanvullen of (2) de benodigde weerstandscapaciteit verminderen door extra inspanningen op het gebied van risicomanagement.

Als het weerstandsvermogen stijgt tot boven de 1, kan het overschot worden afgeroomd onder voorwaarden.





## 6 Communicatie

Communicatie over kansen en risico's beslaat het centrum van een effectief systeem van opportunity management. Vanuit het adagium "van, voor en door de 23 gemeenten" is de MRDH transparant over de uitkomsten van het opportunity managementproces.

De MRDH communiceert doelstellingen en uitkomsten actief naar de medewerkers. Dit is belangrijk omdat de keuzes die de organisatie maakt op het gebied van kansen en risico's van invloed zijn op houding, gedrag en werkwijzen van alle medewerkers. De medewerkers kunnen dan alert zijn op kansen en bedreigingen en zich daar verantwoordelijk voor voelen.

De MRDH communiceert de einduitkomsten van het risicomanagementproces actief naar de 23 gemeenten. De wijze waarop de uitkomsten van de inventarisatie en beoordeling, uitmondend in de (financiële) risicoparagraaf van de begroting, naar hen gecommuniceerd wordt, maakt deel uit van de communicatiestrategie van de MRDH (deze is in ontwikkeling).



## Bijlage 1: Spoorboekje / Road map voor Opportunity management MRDH

### Voorbeeld planning:

	<b>Wie</b>	<b>Wanneer</b>
Besluiten op adviesnota Opportunity management & weerstandsvermogen MRDH	DT	nov-15
Opstellen beleidsnota Opportunity management en risicoparagraaf (Weerstandsvermogen MRDH)	DT	nov-15
Vaststellen beleidsnota Opportunity management en risicoparagraaf (Weerstandsvermogen MRDH)	AB	mrt-16
Gesprek voeren inzake riskappetite en vaststellen toleranties	AB	mrt-16
Opnemen risicoparagraaf in begroting 2017	DT	mrt-16
Herijken risicoparagraaf bij begroting 2018 en meerjarenbeeld	DT	feb-17
Inbedden oppurtunity management en weerstandsvermogen in P&C	DT / BV	feb-17
Actualiseren beleidsnota MRDH na 4 jaar	DT	nov-19



## **Bijlage 2: Toelichting op de gehouden risico-analyse (workshop) met 2 matrices**

Op 30 september 2015 is een risico-analyse uitgevoerd als onderdeel van risicomanagement in de vorm van een workshop met als doel:

- onzekerheden die de realisatie van de doelstellingen van MRDH beïnvloeden, te identificeren;
- identificeren en beoordelen van risico's en identificeren van beheersmaatregelen.

Leidend daarbij is de doelstelling van MRDH geweest, vertaald in de volgende missie en visie:

### **Missie (waar staan we voor)**

De metropoolregio Rotterdam Den Haag werkt aan een Europese topregio.

- 23 gemeenten gaan de uitdaging aan om de internationale concurrentiepositie te verbeteren door hun kennis en bestuurlijke kracht in te zetten en samen te werken met het bedrijfsleven, kennisinstituten en mede-overheden.
- Wij werken aan een aantrekkelijke regio voor inwoners om te werken, wonen en recreëren, waar (internationale) bedrijven zich vestigen en waar bezoekers zich welkom voelen.
- Wij richten ons op het versterken van de bereikbaarheid en het economische vestigingsklimaat van de regio Rotterdam Den Haag.

### **Visie (waar gaan we voor)**

De metropoolregio Rotterdam Den Haag wil een Europese topregio worden.

Wij zijn al een sterke Europese regio, maar willen nog beter presteren.

Betere economische prestaties, bekend meer welvaart voor de inwoners.

Om dit te bereiken zetten we in op:

- verbetering van de (internationale) bereikbaarheid van de metropoolregio;
- economische vernieuwing;
- transitie naar toonaangevende duurzaamheid, waar innovatie een grote rol speelt;
- attractiviteit van de regio.

De uitkomsten van de workshop zijn weergegeven in twee matrices (zie hierna).

Aan de workshop hebben 14 medewerkers van MRDH deelgenomen met de volgende functies: Controller, Senior adviseur Financiën/Adviseur AO/IC, Beleidsadviseur VA, Adviseur Juridische Zaken, Adviseur Communicatie, Adviseur HRM, Bestuursadviseur, Procesmanager Economisch Vestigingsklimaat, Strategisch opdrachtgever concessies, Financieel adviseur OV, Regisseur Verkeersmanagement en wegenstructuur, Programmamanager Netwerk RandstadRail, Beleidsadviseur verkeer, Strategisch opdrachtgever concessies. De workshop werd gefaciliteerd door Concern Auditing Rotterdam. Daarnaast waren twee adviseurs van Deloitte aanwezig in verband met hun opdracht om een financiële vertaling te maken naar het weerstandvermogen als onderdeel van de begroting 2017.

Vervolgens heeft op 19 oktober een vervolgesprek plaatsgevonden en zijn de resultaten van de workshop voorgelegd aan de daarbij aanwezige directeuren, te weten de directeur van de VA en EV, manager Bedrijfsvoering en de controller. De door hen geuite opmerkingen en aanvullingen zijn in de matrices verwerkt.



Begrippenlijst  
t.b.v. workshop Risicoanalyse MRDH

Risico	De kans op een gebeurtenis die een negatief effect heeft op de (continuïteit van de) bedrijfsvoering: een latent aanwezige, ongewenste implicatie van onzekerheid
Risicoanalyse	Het identificeren en kwantificeren van risico's
Risicobeheersing	Door middel van beheersmaatregelen de risico's acceptabel houden zodat het niet de continuïteit in gevaar brengt
Risicomangement	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
Risicomangementproces	De activiteiten behorende tot risicomangement in een proces met opeenvolgende stappen: <ul style="list-style-type: none"><li>• kaderstelling &amp; strategie</li><li>• risicoanalyse</li><li>• vaardigheden</li><li>• monitoren resultaten</li><li>• toezicht &amp; toetsing</li><li>• verbetering</li></ul>
Risicomangementsysteem	Systeem van elkaar opvolgende stappen om risicomangement uit te voeren: <ul style="list-style-type: none"><li>• risicoanalyse</li><li>• risicoweging</li><li>• risicobeheersing</li><li>• resterende risico's</li><li>• dekking door weerstandscapaciteit</li></ul>
Risicoprofiel	Overzicht van de risico's dat een organisatie loopt met daaraan gekoppeld het financiële resultaat
Risicoweging	Het toekennen van een financiële waarde aan het risico dat in overeenstemming is met de kans dat het risico zich voordoet: kans * gevolg
Weerstandscapaciteit	Het geheel van middelen en mogelijkheden om niet begrote, onvoorziene en (mogelijk) substantiële kosten te dekken
Weerstandsvermogen	De mate waarin financiële tegenvallers kunnen worden opgevangen.



## Workshop Risicomanagement MRDH 30-09-2015

### Doelen gebruikt als referentiekader en genoemd in het visiedocument:

- Verbetering van de (internationale) bereikbaarheid van de metropoolregio;
- Economische vernieuwing;
- Transitie naar toonaangevende duurzaamheden, waar innovatie een grote rol speelt;
- Attractiviteit van de regio.

Categorie risico	Nr.	Thema risico	Opgehaalde risico	Profiel	Beheersmaatregel die nu of binnen 6 maanden bestaat (los van werking)	Beheersmaatregel "in progress" of idee voor maatregel
<b>EXTERN</b>						
Maatschappelijk-economisch	1	Belanghebbende/stakeholder	Gemeenten worden artikel 12-gemeente (minder mogelijkheden co-financiering).	1e kwadrant, I=H, W=L		Fonds oprichten
	2	Belanghebbende/stakeholder	Samenwerking met provincie, zie rapportage investeringsstrategie.	1e kwadrant, I=H, W=L	Afspraken voor samenwerking zijn gemaakt. Behandeling AB 07-10-2015.	
	3	Verwachtingen/cliënt/burger	Bij economische bloei vestigen meer mensen zich in de randstad. Wanneer MRDH te succesvol is en daardoor aantrekkelijk voor burgers om zich te vestigen in de randstad, zal de in eerste instantie behaalde voorsprong een remming geven op toekomstig succes MRDH.	3e kwadrant, I=L, W=H		
	4	Belanghebbende/stakeholder	Gevolgen gemeenteraadsverkiezingen en wisselingen van raadsleden en bestuurders. Relatie met bedrijfsleven, de inwoners en overige overheden specifieker uitwerken.	4e kwadrant, I=H, W=H	Advies Bertine Steenberg 07-10-2015.	Stakeholdersanalyse, er is wel wat maar moet verder worden uitgewerkt. Onderdeel communicatie strategie.
Politiek-bestuurlijke-legislatief	5	Naleving beleid/procedures door uitvoerders	Samenwerkingsverbanden op gebied van aanbesteding.	n.t.b.		
	6	Politieke signatuur (Rijks) overheid	Opheffen MRDH of 1 van haar pijlers bijvoorbeeld EV als gevolg van politiek besluit: consequenties bedrijfsvoeringskosten waaronder afvloeiingsregeling medewerkers, afkoop contracten etc.	1e kwadrant, I=H, W=L	Voorwaarden Gemeenschappelijke Regeling (GR).	
	7	Conflicterend overheidsbeleid	Mobiliteit staat niet meer hoog op de Rijksagenda. Afhangelijkheid "derde financiers" (Rijk).	4e kwadrant, I=H, W=H	Lobby 2e kamer. Deelnemen aan projecten binnen het Ministerie van I+M.	
<b>INTERN</b>						
Leiderschap	8	Organisatie-structuur	<p>Netwerkorganisatie is nieuw:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• minder beschikbare menskracht;</li> <li>• meer onzekerheden;</li> <li>• niet hiërarchisch;</li> <li>• bewustzijn dat dit een andere organisatiestructuur is, is niet hoog.</li> </ul>	n.t.b.		



	9	Organisatie-structuur	Het vormgeven aan de branding van de regio is anders dan een taak als het beheren van concessies. Eenvoudige voortzetting van oude taken met een enkele nieuwe.	n.t.b.	Advies Bertine Steenbergen 07-10-2015.	
	10	Bevoegdheden en verantwoordelijkheden	Samenspel van de verschillende formele organen en het informele netwerk.	1e kwadrant, I=H, W=L	Advies Bertine Steenbergen. Delegatie- en mandaatbesluit.	Afspraken maken m.b.t. woordvoering richting de media. Opstellen organisatieverordening.
	11	Leiderschapsstijl	Beschikbaarheid bestuur.	n.t.b.		
Strategie en Beleid	12	Financiële en operationele informatie	Juiste balans verantwoordelijkheden/ bevoegdheden van portefeuillehouders t.b.v. integratie beleid en financieel.	4e kwadrant, I=H, W=H	Afspraak over gezamenlijk optrekken.	
	13	Budgettering/ begroting	Vaste lasten beheer/onderhoud OV steeds een groter deel van totale uitgaven gaan beslaan met als gevolg dat er minder geld is voor spec. doelstellingen.	4e kwadrant, I=H, W=H	Voorbeeld: Onderhandelingen met RET voor budgetverlaging lopen nu.	
	14	Prestatie-indicatoren	Te weinig invulling (kunnen) geven aan behoefte aan concrete zichtbare resultaten die zonder de MRDH niet mogelijk waren geweest.	4e kwadrant, I=H, W=H	Advies Bertine Steenbergen 07-10-2015.	Aan voorstel indicatoren wordt gewerkt ook i.r.t. begroting.
	15	Beleidsformulering	MRDH wil een Europese topregio worden, maar nog niet concreet op welke lijst en welk nummer.	n.t.b.		Nagaan op welke lijst(en) we inzetten en aan welke criteria we moeten voldoen om daar op te komen.
	16	Beleidshaalbaarheid	"Smal deel", slechts 2 pijlers binnen MRDH terwijl aanspreekbaarheid op verscheidene aandachtsgebieden doorlopend aan de orde is.	n.t.b.	Advies Bertine Steenbergen 07-10-2015.	
	17	Aansluiting doelen	MRDH zou geen projecten doen, maar heeft nu veel projecten in eigen beheer (Va).	n.t.b.		
	18	Programmakosten	Onzekerheid voortzetting inwonersbijdrage aan het mobiliteitsfonds Va heeft in ieder geval gevolgen voor activiteiten binnen pijler Va.	1e kwadrant, I=H, W=L	Tot 2017 geregeld.	
Middelen	19	Programmakosten	De hoogte van de BDU, in samenhang met hogere kosten projecten in eigen beheer en negatieve gevolgen op doelstellingen.	4e kwadrant, I=H, W=H	Bestuurlijk besluit genomen dat begroting in 10 jaar altijd op nul moet komen. Risico-reserveringen in ramingen.	Periodiek overleg met het Rijk over de BDU.
	20	Verplichtingen	MRDH is de juridische entiteit voor Dova/Bereik. Als gevolg van een nieuwe wetgeving (vanaf 1 juli 2015) kan er een financieel risico voor MRDH zijn op personele consequenties.	4e kwadrant, I=H, W=H	Andere juridische vormgeving wordt onderzocht.	
	21	Contractering/ verplichtingen	Inzicht in alle contractpartijen en contractbeheer leveranciers.	n.t.b.		
	22	Contractering/ verplichtingen	Niet tijdige contracten (formalisering) m.b.t. inzet medewerkers vanuit gemeenten t.b.v. MRDH.	n.t.b.		



Processen	23	Samenwerking binnen de MRDH	Invloed Raad Den Haag en Raad Rotterdam. Politiek draagvlak. "koppositie" gemeenteraden, draagvlak alle gemeenten. Regionaal denken. Samenwerken 23 gemeenten: mate van complementariteit en gelijkwaardigheid.	1e kwadrant, I=H, W=L	Uitwerken aanbevelingen rapport Bertine Steenbergen. Behandeling AB 07-10-2015.	
	24	Interne communicatie en samenwerking	Communicatie intern (vanuit MT/DT, bestuurs-commissies, AB, etc.). Niet gedeelde/gedragen missie en visie over missie, visie, strategie, genomen besluiten, etc.	2e kwadrant, I=L, W=L	Advies Bertine Steenbergen. Koffie-momenten, themabijeenkomsten om informatie te delen, cultuur (Erhan Tanercan).	
	25	Cliënt/burger communicatie	Communicatie naar burger is onduidelijk: of rechtstreeks via MRDH of via de gemeenten?	2e kwadrant, I=L, W=L	Communicatiestrategie, 1e concept is gereed in november 2015.	
	26	Cliënt/burger communicatie	Naamsbekendheid MRDH, willen we dat promoten of juist niet?	2e kwadrant, I=L, W=L	Communicatiestrategie, 1e concept is gereed in november 2015.	
	27	Samenwerking binnen de MRDH	Betrouwbare partner (vertrouwen) naar/in de MRDH.	4e kwadrant, I=H, W=H		Vertrouwen moet groeien.
	28	Efficiency	Het besluitvormingsproces duurt op dit moment te lang in tijd. Risico is de slagvaardigheid.	4e kwadrant, I=H, W=H	Gesprek met de gemeenten voeren over de vraag hoe om te gaan met spanningsveld draagvlak versus slagkracht. Advies Bertine Steenbergen.	
	29	Samenwerking binnen de MRDH	Gemeente is op zoek naar concreetheid. Voldoen wij aan wat gemeente verwachten? Wij moeten de verwachtingskloof dichten.	n.t.b.		Aan voorstel indicatoren wordt gewerkt ook i.r.t. begroting.
	30	Interne communicatie en samenwerking	Geen of onvoldoende invulling geven aan de essentiële kenmerken van de nieuwe manier van met elkaar omgaan. Weinig aandacht voor de nieuwe werkwijze en gewenste samenwerkingscultuur.	n.t.b.	Advies Bertine Steenbergen 07-10-2015.	
	31	Samenwerking binnen de MRDH	"De raden in toppositie", formeel geregeld maar praktijk geeft zorgen.	n.t.b.	Advies Bertine Steenbergen 07-10-2015.	
	32	Efficiency	Bureaucratie en eigenaarschap (juiste invulling geven aan rol en verantwoordelijkheid).	n.t.b.		
	33	Naleving wet- en regelgeving	Rechtmatigheid van aanbesteden in het algemeen (in relatie tot aanbestedingsgrenzen).	n.t.b.	Bezig met formulieren inkoopbeleid/uitvoeringskad er inkopen.	



Medewerkers	34	Kwantiteit personeel	Kwantiteit: detacheringen of samenwerkingen met de gemeentelijke organisaties komen, ondanks toezeggingen, onvoldoende van de grond.	3e kwadrant, I=L, W=H	Advies Bertine Steenbergem 07-10-2015.	<ul style="list-style-type: none"><li>Ambtelijke bijstand formaliseren in GR (vb. gemeenten Voorschoten en Wassenaar waarbij al het personeel in een stichting is ondergebracht).</li><li>Organisatie aanpassen/ uitbreiden zodat meer externe inhuur mogelijk is.</li></ul>
	35	Kwaliteit personeel	Kwaliteit: politiek-dynamische omgeving stelt eisen aan de organisatie. Mogelijke mis-match organisatie-eisen versus huidige bezetting.	4e kwadrant, I=H, W=H	Kennis inhuren van buiten.	Extra investeren in kennis en kunde. Frictiekosten.
	36	Reputatie	Juiste balans verantwoordelijkheden/ bevoegdheden van portefeuillehouders t.b.v. voorkomen van schijn van belangenverstremgeling (reputatie).	4e kwadrant, I=H, W=H	Afspraak over gezamenlijk optrekken.	





## Workshop Risicomanagement MRDH 30-09-2015

Doelen gebruikt als referentiekader en genoemd in het visie document:

- Verbetering van de (internationale) bereikbaarheid van de metropoolregio;
- Economische vernieuwing;
- Transitie naar toonaangevende duurzaamheden, waar innovatie een grote rol speelt;
- Attractiviteit van de regio.

Categorie kans	Nr.	THEMA KANS	Opgehaalde kans	Profiel
<b>EXTERN</b>				
Politiek bestuurlijke en legislatieve risico's	1	Conflicterend overheidsbeleid	Gemeentelijke samenvoegingen.	3e kwadrant, I=H, W=H
	2	Conflicterend overheidsbeleid	Van organiserende naar regisserende overheid. Minder overheid, meer markt.	4e kwadrant, I=H, W=H
<b>INTERN</b>				
Strategie en Beleid	3	Beleidshaalbaarheid	Capaciteit "om niet", ondersteunt de hogere doelstelling: van, voor en door de gemeenten.	4e kwadrant, I=H, W=H
	4	Aansluiting doelen	Bestaansrecht: mobiliteit op MRDH-schaal is een vraagstuk wat blijft want de regio is nooit af!	4e kwadrant, I=H, W=H
	5	Aansluiting doelen	Bestaansrecht: het voortzetten van (gedeeltelijk) "oude taken".	4e kwadrant, I=H, W=H
Processen	6	Samenwerking binnen de MRDH	Samenwerken met/tussen bijvoorbeeld 6 van de 23 gemeenten: • wisselende samenwerking op onderwerpen. Samenwerking wordt gezocht en gevonden o.b.v. affiniteit, kennis en relevantie voor een bepaalde gemeente.	4e kwadrant, I=H, W=H
	7	Samenwerking binnen de MRDH	Toegenomen lobby kracht richting Rijk, gevolg meer middelen	4e kwadrant, I=H, W=H
	8	Samenwerking binnen de MRDH	Zichtbare impact, zichtbare besluiten. Laat kwaliteit eigen medewerkers maar ook van de deelnemers (gemeenten) zien. Dit verbindt en biedt grotere kansen voor netwerken.	4e kwadrant, I=H, W=H
	9	Samenwerking Provincie	Gericht en gedragen RO/ECO/Infra-beleid	4e kwadrant, I=H, W=H
	10	Produkt/dienstenkwaliteit	Op korte termijn veel projecten met resultaat afronden. Scoren in afronden geeft publiciteit en trots	4e kwadrant, I=H, W=H
Medewerkers	11	Imago	Hoge ambitie, wanneer je resultaten laat zien, ben je meer zichtbaar. Biedt kansen maar NB: waarmaken wat je zegt!	4e kwadrant, I=H, W=H
	12	Kwantiteit personeel	Capaciteit/mensen vanuit gemeenten.	4e kwadrant, I=H, W=H