



gemeente

Oosterhout

**Beleidsnota
Risicomanagement
2020 - 2023**

Inhoudsopgave

1. Inleiding	3
Achtergrond	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
2. Integraal risicomanagement	4
2.1. Relevante beleidskaders en wetgeving	4
2.2. Ambitie gemeente Oosterhout	5
2.3. Doelstellingen en uitgangspunten	6
2.4. Het risicomanagementproces	6
2.5. Kwantificeren van risico's	9
3. Communiceren van risico's en incidenten	11
4. Bepalen weerstandsvormogen	12
4.1. Definitie weerstandscapaciteit	12
4.2. Confrontatie beschikbare en benodigde weerstandscapaciteit	14
5. Risico's grondbedrijf	16
5.1. Inventarisatie van risico's en beheersmaatregelen	16
6. Verantwoordelijkheden en bevoegdheden	18
7. Slotbepalingen	21
7.1 Citeertitel	21
7.2 Wijziging van de nota	21
7.3 Inwerkingtreding	21
BIJLAGE 1 Risicocategorieën RO-projecten	22
BIJLAGE 2 Risicocategorieën per projectfase	26

1. Inleiding

De beleidsnota risicomanagement 2016-2019 was de eerste beleidsnota risicomanagement van de gemeente Oosterhout. Deze nota had als voornaamste doel het risicomanagement beter te integreren in de bestaande P&C-cyclus. Bij de implementatie van dit beleid destijds is door middel van trainingen binnen de ambtelijke organisatie uitgebreid stilgestaan bij de benodigde cultuur en vaardigheden. Deze nieuwe beleidsnota risicomanagement 2020-2023 is (hoewel anders qua opzet) een voortzetting van de ingeslagen weg op gebied van risicomanagement.

Vaak wordt over risico's gedacht in termen van voorkomen of elimineren. Risico's tot iedere prijs uitsluiten is echter niet het doel van risicomanagement, net zo min als het onvoorwaardelijk accepteren van risico's. Risico's nemen hoort tot het wezen van openbaar bestuur. Investeren in maatregelen die bijdragen aan een toekomstbestendige, uitdagende en onderscheidende gemeente kan niet zonder risico's.

Deze beleidsnota beperkt zich niet tot financiële risico's. Ook niet-financiële risico's, zoals juridische, politiek-bestuurlijke, maatschappelijke, imago en frauderisico's worden hierbij betrokken. Deze risico's hebben niet altijd een direct financiële impact, maar kunnen (op termijn) wel grote gevolgen hebben voor de gemeente.

Met deze beleidsnota zetten we een belangrijke volgende stap in het versterken van risicomanagement, met als doel het bewust en verantwoord omgaan met risico's door een open en transparante manier van samenwerken. Dit willen we doen door het toepassen van integraal risicomanagement. Door een integrale aanpak wordt het risicobewustzijn van de organisatie en het bestuur vergroot, zodat een goede en verantwoorde balans ontstaat tussen risico's nemen en risico's beheersen. Het continu organiseren van aandacht voor en het gesprek over risico's vormt de basis van deze aanpak.

2. Integraal risicomanagement

Integraal risicomanagement is een brede invulling van risicomanagement waarbij niet alleen de (wettelijke) kaders worden gevolgd, maar het risicobewustzijn breder wordt gestimuleerd. Risicomanagement is hierbij ook geen afzonderlijke activiteit, maar maakt integraal onderdeel uit van de (management)processen.

Het proces van integraal risicomanagement is cyclisch en sluit zoveel mogelijk aan bij de bestaande Planning & Control-cyclus. Bij integraal risicomanagement richt de organisatie zich niet alleen op de financiële risico's, maar juist ook op andere typen risico's op alle denkbare niveaus. Voorbeelden van dit soort risico's zijn juridische, politiek-bestuurlijke, maatschappelijke, imago en frauderisico's.

Kader 1: Risico's

Risico's zijn gebeurtenissen die het behalen van doelen kunnen belemmeren of vertragen. Dit betreft naast financiële, ook niet-financiële risico's zoals juridische, politiek-bestuurlijke, maatschappelijke, imago en frauderisico's. Deze hebben niet (altijd) direct een financiële impact, maar kunnen (op termijn) wel grote gevolgen voor de gemeente hebben.

Ambities formuleren, beleid maken en uitvoeren, het brengt altijd risico's met zich mee. Ook niets doen kan tot risico's leiden. We beschouwen risico's daarom niet uitsluitend als iets negatiefs of iets dat zoveel mogelijk voorkomen moet worden. Risicomanagement gaat niet alleen om het wegnemen van gevaar, maar ook om het realiseren van kansen. Als risico's goed in kaart worden gebracht, beheersmaatregelen worden getroffen en bij de uitvoering goed worden gemonitord, worden risico's op een goede manier beheerst. Daarbij kan ook bewust gekozen worden om bepaalde risico's te accepteren.

Kader 2: Integraal risicomanagement

Integraal risicomanagement omvat gecoördineerde activiteiten om de organisatie te sturen en te beheersen met betrekking tot alle typen risico's op alle niveaus van de organisatie. Basis daarbij is dat daarbij is dat de risico's in kaart worden gebracht, zodat de juiste beheersmaatregelen kunnen worden genomen of bewust voor kan worden gekozen om een risico te accepteren.

2.1. Relevante beleidskaders en wetgeving

In deze nota zijn kaders benoemd om de randvoorwaarden te scheppen voor integraal risicomanagement. Tegelijkertijd maakt deze nota onderdeel uit van een groter geheel aan kaders en wetgeving die tezamen zorgen voor een goede interne beheersing van de gemeentelijke organisatie, duidelijke afspraken tussen college en raad en een heldere afbakening van verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

Besluit Begroten en Verantwoorden (BBV)

In artikel 9 van het BBV is bepaald dat de begroting een paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing moet bevatten. In artikel 11 is over de inhoud opgenomen dat:

1. *Het weerstandsvermogen bestaat uit de relatie tussen:*
 - a. *de weerstandscapaciteit, zijnde de middelen en mogelijkheden waarover de provincie onderscheidenlijk gemeente beschikt of kan beschikken om niet begrote kosten te dekken;*
 - b. *alle risico's waarvoor geen maatregelen zijn getroffen en die van materiële betekenis kunnen zijn in relatie tot de financiële positie.*

2. De paragraaf betreffende het weerstandsvermogen en risicobeheersing bevat ten minste:
 - a. een inventarisatie van de weerstandscapaciteit;
 - b. een inventarisatie van de risico's;
 - c. het beleid omtrent de weerstandscapaciteit en de risico's;
 - d. een kengetal voor de:
 - 1.a. netto schuldquote;
 - 1.b. Netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen;
 2. Solvabiliteitsratio;
 3. Grondexploitatie;
 4. Structurele exploitatieruimte;
 5. Belastingcapaciteit.
 - e. een beoordeling van de onderlinge verhouding tussen de kengetallen in relatie tot de financiële positie.

Nota reserves en voorzieningen

In de beleidsnota reserves en voorzieningen is opgenomen welke reserves tot het weerstandsvermogen worden gerekend en wat hun minimale omvang is. De spelregels rondom reserves en voorzieningen worden hierin nader toegelicht.

Financiële verordening artikel 212 gemeente Oosterhout

De verordening 212 bevat de uitgangspunten voor het financieel beleid, financieel beheer en voor de inrichting van de financiële organisatie binnen Oosterhout.

Kadernota verbonden partijen

Verbonden partijen zijn vanuit de BBV ook verplicht om een risicoparagraaf in hun begroting op te nemen. Aangezien gemeenten risicodragers zijn voor verbonden partijen, maken zij ook deel uit van de risico-inventarisatie binnen de gemeente. Dit is nader uitgewerkt in de kadernota verbonden partijen.

2.2. Ambitie gemeente Oosterhout

Voor veel gemeenten, waaronder ook Oosterhout, geldt dat het risicomanagement versterkt kan worden. De afgelopen jaren zijn hierin stappen in de goede richting gezet. Met deze beleidsnota zet de organisatie een nieuwe stap.

In onderstaand figuur worden de vier volwassenheidsniveaus van risicomanagement weergegeven. Het risicomanagement van de gemeente Oosterhout bevindt zich momenteel deels in fase 2 en deels in fase 3. We voldoen aan de wettelijke verplichtingen, maar risicomanagement maakt nog geen integraal onderdeel uit van de besluitvormingsprocessen.



Figuur 1: Vier volwassenheidsniveaus van risicomanagement

2.3. Doelstellingen en uitgangspunten

Om naar fase 3 (en op termijn naar fase 4) te komen, streeft de gemeente Oosterhout de volgende doelstellingen na:

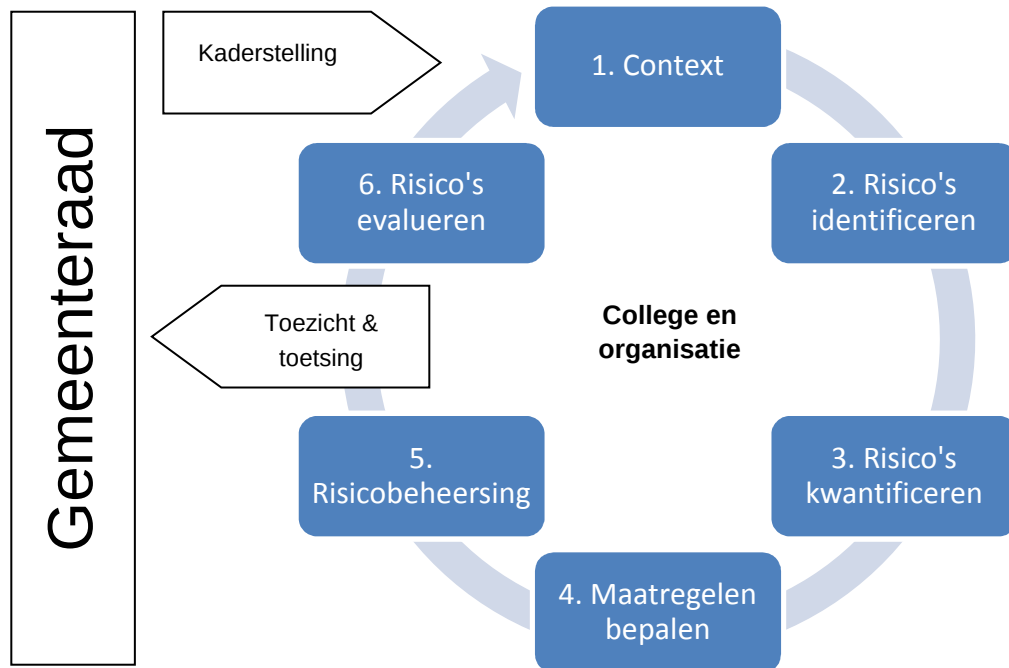
- Risicobewustzijn in de organisatie stimuleren en vergroten om daarmee de advisering aan het college en de raad te versterken.
- Het systematisch inzichtelijk maken van alle significante risico's die de gemeente loopt.
- Het maken van expliciete keuzes in het al dan niet aanvaarden van risico's.
- Zorgdragen dat het optreden van risico's zo weinig mogelijk effect heeft op de uitvoering van beleid.
- Het blijven voldoen aan de wettelijke eisen voor het weerstandsvermogen in het BBV.

Daarbij hanteert de gemeente de volgende uitgangspunten:

- In veel gevallen worden de risico's goed beheerst, het gaat erom samenhang en structuur aan te brengen en te blijven verbeteren.
- Bewust omgaan met risico's is een onderdeel van ieders werk.
- Risicomanagement is een basis voor keuzes en maakt deel uit van integraal management.
- De proceseigenaar is verantwoordelijk voor risicobeheersing.
- Risicomanagement is een integraal onderdeel van de processen in de organisatie.
- Risicomanagement is onafhankelijk van de wijze waarop de organisatiesturing is ingericht.

2.4. Het risicomanagementproces

Risicomanagement is een continu proces. Het nadenken over en beoordelen van mogelijke risico's en de implementatie en monitoring van beheersmaatregelen moeten onderdeel zijn van de dagelijkse praktijk van de organisatie. Hiertoe worden de volgende stappen doorlopen:



Figuur 2: Het risicomanagementproces

Het risicomanagementproces bestaat uit de bovengenoemde zes stappen:

1. Context: Waarover gaat het en wat willen we bereiken?
2. Identificeren: Wat kan ons allemaal overkomen?
3. Kwantificeren: Wat zijn onze grootste risico's?
4. Afwegen: Hoe kunnen we de grootste risico's beheersen?
5. Beheersen: Hoe kunnen we de implementatie van de maatregelen vormgeven?
6. Evalueren: Wat is veranderd en wat hebben we geleerd?

Hieronder lichten we de stappen beknopt toe:

1. Context: Waarover gaat het en wat willen we bereiken?

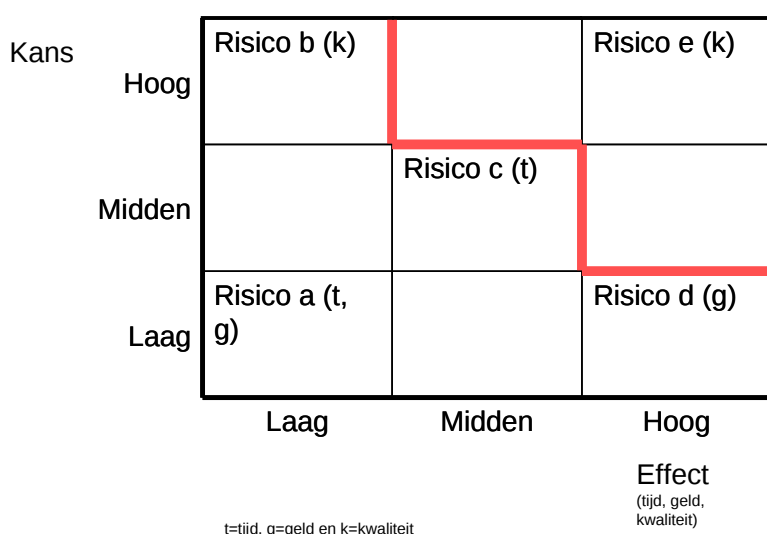
In deze stap wordt gekeken naar de interne en externe factoren die van belang zijn voor de risicoanalyse. De omgeving van de gemeente Oosterhout verandert continu en de organisatie verandert mee. Deze context is van invloed op de risico's die de gemeente loopt. Het gaat om vragen als: Welke doelstellingen wil de gemeente behalen? Waar staan we nu? Hoeveel risico zijn we bereid te nemen? Het inzichtelijk maken van deze context maakt het eenvoudiger om in de volgende stap de risico's te identificeren en te kwalificeren.

2. Identificeren: Wat kan ons allemaal overkomen?

Deze stap heeft tot doel een beeld te krijgen van de gebeurtenissen die het behalen van doelen kunnen belemmeren of vertragen. Het gaat erom inzicht te krijgen in een zo breed mogelijk spectrum van risico's. De doelstellingen en processen moeten daarom vanuit meerdere invalshoeken worden bekeken. Hiertoe wordt een risicodialog georganiseerd. Het management is verantwoordelijk voor het doen van voorstellen ten aanzien van specifieke risico's, de implementatie van beheersmaatregelen en het rapporteren over de ontwikkeling aan het college.

3. Kwantificeren: Wat zijn onze grootste risico's?

Niet alle geïdentificeerde risico's hebben dezelfde impact op de doelstellingen en dezelfde kans van optreden. Een analyse op de kans en de gevolgen bij optreden, maakt onderdeel uit van de risicodialoog. Het voordeel van een risicodialoog is het komen tot één gezamenlijk gedragen beeld; er kunnen immers grote verschillen in de risicoperceptie bestaan. De risicotolerantie is de mate van onzekerheid die een opdrachtgever kan accepteren gedurende een project. Deze mate van onzekerheid hangt af van de grootte van kans en effect van de risico's. In gezamenlijk overleg met de opdrachtgever kan bepaald worden welke risico's onacceptabel zijn, zoals hieronder weergegeven.



Figuur 3: Risicomatrix

In het voorbeeld is risico e onacceptabel en moeten kans en effect van dit risico aangepakt worden.

4. Afwegen: Hoe kunnen we de grootste risico's beheersen?

Nadat de belangrijkste risico's in kaart zijn gebracht, moet worden nagedacht over de manier waarop we met die risico's om willen gaan. Uitgangspunt is daarbij niet om tegen iedere prijs alle risico's te beheersen. Ook accepteren of vermijden zijn keuzemogelijkheden. Het is belangrijk om de effectiviteit van een beheermaatregel te beoordelen. Daarnaast is proportionaliteit van belang (de kosten van een maatregel moeten in verhouding staan tot de vermindering van de kans op of de gevolgen van een risico).

Voorkomen van een risico	Verklein de kans dat een risico voorkomt en voorkom het risico zo mogelijk helemaal.
Beperken van de effecten	Zorg ervoor dat een risico zo min mogelijk effect heeft op de prestatiecriteria tijd, geld en kwaliteit.
Risico's uitbesteden	Verzeker je tegen risico's of laat risicovolle onderdelen van een project door derden uitvoeren.

Monitor risico's	Door ervoor te zorgen dat je zo snel mogelijk afweet van gebeurtenissen die de voortgang verstoren, heb je meer tijd om erop in te spelen. Zorg dus als verantwoordelijke dat je goed contact houdt met alle betrokken partijen en blijf daarmee op de hoogte van alle onderdelen.
Pas de doelstellingen aan	Zorg dat de doelstellingen passen bij de risico's en beperkingen, zodat alle betrokken een realistisch beeld hebben.
Stoppen	Wanneer een risico te groot is, of geen middelen zijn om deze op te vangen, is het verstandig om tijds te stoppen.

5. Beheersen: Hoe kunnen we de implementatie van de maatregelen vormgeven?

Nadat de beheerstrategie is bepaald, moeten de beheersmaatregelen geïmplementeerd worden.

6. Evalueren: Wat is veranderd en wat hebben we geleerd?

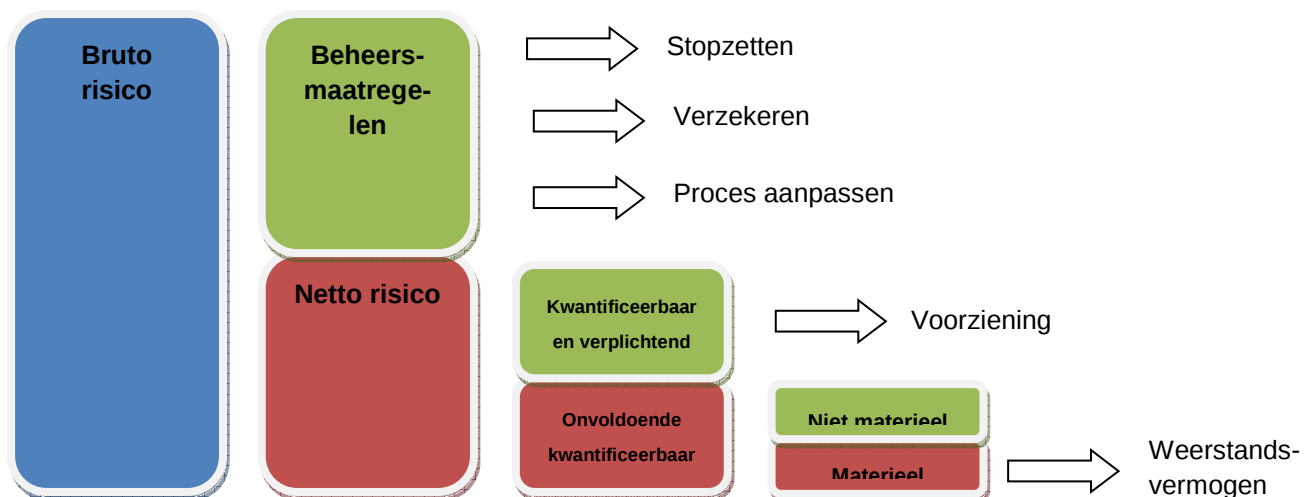
In deze stap evalueren we het proces en de uitkomsten ervan. Op basis van de evaluatie wordt bijgestuurd en start de cyclus van risicomanagement opnieuw.

2.5. Kwantificeren van risico's

Om te kunnen bepalen welke risico's aandacht vragen en wat de financiële gevolgen zijn, worden risico's ingedeeld in klassen. Dit stelt ons in staat om op een objectievere wijze te bepalen wat de belangrijkste risico's zijn. Het totale financiële risico wordt bepaald door de risico's te kwantificeren op basis van de kans dat het risico zich voordoet. Voor de beoordeling is de onderstaande schaalindeling gehanteerd.

Kans	Omschreven als	Geschatte kans dat het risico zich in werkelijkheid zal voor doen
Zeër klein	Zeër onwaarschijnlijk	1%
Klein	Onwaarschijnlijk	10%
Gemiddeld	Aannemelijk	50%
Groot	Waarschijnlijk	80%

De verhouding tussen de risico's en de beheersmaatregelen kan als volgt (beknopt) worden weergegeven:



Figuur 4: Verhouding risico's tot weerstandsvermogen.

3. Communiceren van risico's

Het gesprek en de communicatie over risico's is een essentieel onderdeel van integraal risicomanagement. De meest actuele risico's worden twee keer per jaar gemeld in de paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing als onderdeel van de begroting resp. de jaarrekening. Hierbij is transparantie over risico's het uitgangspunt. Bij deze risico's wordt vermeld wat de aard en de oorzaak is, welke beheersmaatregelen zijn getroffen om deze te beperken en wat het restrisico is.

Kader 3: Risicoparagraaf in begroting en jaarrekening

Tweemaal per jaar, in de programmabegroting en de programmarekening, wordt in de paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing een actueel beeld gegeven van de risico's in de algemene dienst en het grondbedrijf. De belangrijkste risico's worden individueel toegelicht met bijbehorende beheersmaatregelen en het restrisico.

Overige risico's

Daarnaast kan het wenselijk zijn om ook andere risico's op te nemen in de paragraaf, te weten de niet-financiële risico's, zoals juridische, politiek-bestuurlijke, maatschappelijke, imago en frauderisico's. Hiervoor zal dan een voorstel gedaan worden aan het college. Ook bij deze risico's nemen we een beschrijving op van de beheersmaatregelen en het restrisico.

Risico's met een vertrouwelijk karakter

Vertrouwelijke risico's kunnen niet openbaar gemaakt worden, omdat dit de belangen – bijvoorbeeld een onderhandelingspositie - van de gemeente zou kunnen schaden. Wanneer deze risico's zich voordoen, zal de raad hierover separaat, via een vertrouwelijke brief, worden geïnformeerd.

Frauderisico's

Fraude is een breed begrip. Binnen de gemeente Oosterhout wordt de volgende definitie gehanteerd: 'Fraude is iedere opzettelijke handeling – of het nalaten te handelen – met de bedoeling een ander te misleiden, met als gevolg dat die ander schade leidt en/of de fraudeur voordeel heeft'.

De frauderisicoanalyse is er op gericht de opzet, bestaan en werking van maatregelen op het gebied van fraude en integriteit te toetsen, eventuele tekortkomingen hierin signaleren en passende maatregelen te treffen. Gezien de aard van dit risico en de gevoeligheid hiervan wordt de frauderisicoanalyse expliciet separaat van het integrale risicomanagement uitgevoerd. We doen dit jaarlijks voor de start van de accountantscontrole.

Risico's met betrekking tot verbonden partijen

De risico's met betrekking tot verbonden partijen vormen ook onderdeel van de inventarisatie en worden betrokken bij het totale risicoprofiel van de gemeente. Ook landelijk wordt steeds meer aandacht gevraagd voor de relatie die de gemeente heeft tot de risico's van de verbonden partij. De risicobeheersing hiervan is uitgewerkt in de kadernota verbonden partijen.

4. Bepalen weerstandsvermogen

In de vorige hoofdstukken is beschreven hoe de risico's binnen de organisatie in kaart worden gebracht, beheerst moeten worden en hoe hierover wordt gerapporteerd. De focus ligt hierbij op het vergroten van het risicobewustzijn van de organisatie.

Een deel van de risico's zal mogelijk leiden tot een restrisico. Hiervoor is binnen het eigen vermogen van de gemeente een buffer beschikbaar, namelijk de beschikbare, nog niet geclaimde reserves.

Zoals blijkt uit artikel 11 van de BBV bestaat het weerstandsvermogen uit de relatie tussen:

- a. *de weerstandscapaciteit, zijnde de middelen en mogelijkheden waarover de provincie onderscheidenlijk gemeente beschikt of kan beschikken om niet begrote kosten te dekken;*
- b. *alle risico's waarvoor geen maatregelen zijn getroffen en die van materiële betekenis kunnen zijn in relatie tot de financiële positie.*

In dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op het bepalen van de omvang van de weerstandscapaciteit.

4.1. Definitie weerstandscapaciteit

De weerstandscapaciteit is de verzamelterm van alle middelen en mogelijkheden waarover de gemeente beschikt of kan beschikken om niet-voorziene financiële tegenvallers te bekostigen. Het gaat om buffers in het eigen vermogen respectievelijk in de exploitatie, die kunnen worden vrijgemaakt om niet-begrote kosten die onverwachts en substantieel zijn te dekken, zonder dat gevolgen heeft voor het uitvoeren van het vastgestelde beleid en taken. De weerstandscapaciteit en de daarmee samenhangende risico's worden uitgedrukt in geld.

Incidentele en structurele weerstandscapaciteit

Er wordt onderscheid gemaakt tussen incidentele en structurele weerstandscapaciteit. Dit moet leiden tot inzicht in de duurzaamheid waarmee incidentele en structurele tegenvallers binnen de begroting kunnen worden opgevangen. Er bestaat geen algemeen geldende definitie van wat onder de weerstandscapaciteit gerekend kan worden. In algemene zin betreft het die middelen die binnen de begroting beschikbaar zijn, of op korte termijn vrijgemaakt kunnen worden. De volgende middelen worden in Oosterhout tot de weerstandscapaciteit gerekend:

Incidentele weerstandscapaciteit:

De incidentele weerstandscapaciteit is het vermogen om calamiteiten eenmalig op te vangen. Het zijn de direct aan te wenden middelen voor tegenvallers. Dat valt samen met onze vrije reservepositie. De volgende reserves worden gerekend tot de incidentele weerstandscapaciteit:

1. Algemene reserve
2. Vrije reserve (nog niet geclaimde gedeelte)
3. Reserves grondexploitatie – Algemene Bedrijfsreserve en de reserve infrastructurele werken (nog niet geclaimde gedeelte)
4. Post onvoorzien

Bestemmingsreserves worden in beginsel niet meegerekend tot de weerstandscapaciteit, omdat deze voor een specifiek doel zijn gevormd. Het is echter mogelijk dat de gemeenteraad de bestemming van een reserve wijzigt, zodat deze alsnog gebruikt kan worden voor het opvangen van eventuele risico's. De post onvoorzien is een jaarlijks terugkerende post in de begroting. De post onvoorzien dient als dekking van onvoorziene uitgaven (onvoorzien, onuitstelbaar en onvermijdelijk). Formeel kan deze post gerekend

worden tot de structurele weerstandscapaciteit, aangezien deze post structureel in de meerjarenbegroting is opgenomen. Wij kiezen echter met ingang van deze beleidsnota voor om deze post onder de incidentele weerstandscapaciteit te scharen, aangezien deze post ieder jaar opnieuw beschikbaar moet blijven voor onvoorziene uitgaven.

Structurele weerstandscapaciteit

De structurele weerstandscapaciteit heeft betrekking op het vermogen om onverwachte tegenvallers structureel in de lopende begroting op te vangen, zonder dat dit ten koste gaat van de uitvoering van bestaande taken. De middelen die wij tot de structurele weerstandscapaciteit rekenen zijn:

1. Onbenutte belastingcapaciteit

De onbenutte belastingcapaciteit geeft een indicatie van de mogelijkheden, die een gemeente heeft om haar inkomsten via extra belastingopbrengsten te verhogen. De belangrijkste inkomstenbronnen van de gemeente Oosterhout zijn OZB-inkomsten, afvalstoffenheffing en rioolheffing. De afvalstoffenheffing en de rioolheffing zijn beide begroot op een kostendekkend niveau. Dit betekent dat hierin geen onbenutte capaciteit aanwezig is. Bij de begroting en in de jaarrekening wordt de hoogte van de onbenutte belastingcapaciteit OZB ingeschat. Dit is de ruimte ten opzichte van de tarieven die landelijk vastgesteld zijn om te kunnen worden toegelaten als artikel 12 gemeente.

Minimumomvang algemene reserve

Een groot en belangrijk deel van de beschikbare weerstandscapaciteit wordt gevormd door de beschikbare reserves. In de voorgaande nota reserves en voorzieningen is afgesproken om de hoogte van de algemene reserve iedere vier jaar te herzien. De afgelopen jaren zijn de taken vanuit het Rijk fors toegenomen (onder meer het sociaal domein). Om ervoor te zorgen dat voldoende reservecapaciteit beschikbaar is voor calamiteiten wordt voorgesteld om een ondergrens in te stellen voor de algemene reserve. Wij stellen daarom voor om de minimale omvang van de algemene reserve gelijk te stellen aan 3% van de totale begrotingsomvang. Hiermee is de tolerantiegrens voor risico's gelijkgesteld aan de tolerantiegrens voor onzekerheden in de jaarrekening. Ter illustratie: de begroting 2020 heeft (inclusief reserve mutaties) een totale omvang van € 165,5 miljoen. De minimale omvang van de algemene reserve wordt daarmee € 4.970.000. De omvang van de algemene reserve voldoet daarmee momenteel aan de minimale norm.

Kader 4: Minimale omvang algemene reserve

De minimale omvang van de algemene reserve wordt bepaald op 3% van de totale begrotingsomvang.

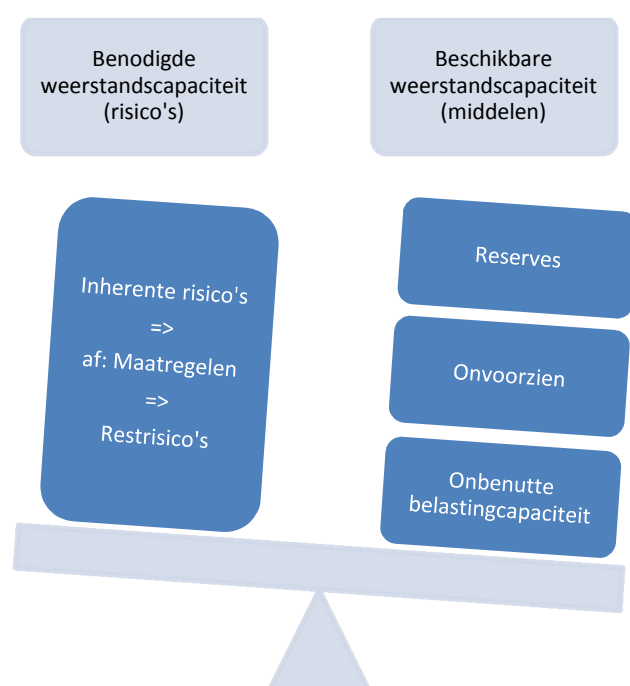
De omvang van de Algemene Bedrijfsreserve Grondbedrijf (ABR) wordt afzonderlijk bepaald aan de hand van de risico's die zich voordoen in het grondbedrijf. In de nieuwe nota reserves en voorzieningen wordt nader ingegaan op de bepaling van de minimale en maximale omvang van de ABR.

Kader 5: Minimale omvang ABR

De minimale en de maximale omvang van de Algemene Bedrijfsreserve grondbedrijf (ABR) wordt bepaald in nota reserves en voorzieningen.

4.2. Confrontatie beschikbare en benodigde weerstandscapaciteit

Op basis van de geïnventariseerde restructisico's en de inschatting van de kans van optreden en de financiële impact daarvan, wordt een schatting gemaakt van de benodigde weerstandscapaciteit. Vervolgens kan de beoordeling plaatsvinden of de gemeente in staat is om de risico's op te vangen. De afbeelding hieronder laat zien hoe de beschikbare weerstandscapaciteit zich verhoudt tot de financiële omvang van de risico's, oftewel de benodigde weerstandscapaciteit.



Figuur 5: Benodigde versus beschikbare weerstandscapaciteit

Confrontatie beschikbare en benodigde weerstandscapaciteit

Het is belangrijk om te weten of sprake is van voldoende weerstandsvermogen in relatie tot de risico's. De benodigde weerstandscapaciteit wordt bepaald aan de hand van de volgende tabel:

Nr	Item	Maximaal risico	Kans	I/S	Impact
1	Risico 1	€ 1.000.000	Groot	S	€ 800.000
2	Risico 2	€ 3.500.000	Klein	I	€ 350.000
etc		..	..	.	...
Totaal benodigde weerstandscapaciteit excl. grondexploitaties					9.500.000
Risico grondexploitaties					6.500.000
Totaal benodigde weerstandscapaciteit					16.000.000

Figuur 6: Voorbeeldtabel uitkomst risico-inventarisatie

Dit is de uitkomst van de risico-inventarisatie en betreft de som van alle financiële risico's die via het beschikbare weerstandsvermogen dienen te worden afgedekt.

Om te bepalen of het weerstandsvermogen toereikend is, leggen we de relatie tussen de financieel gekwantificeerde risico's en de daarbij benodigde weerstandscapaciteit enerzijds en de beschikbare weerstandscapaciteit anderzijds. De uitkomst van die berekening vormt het weerstandsvermogen. Dit wordt als volgt berekend:

$$\text{Beschikbare capaciteit} / \text{benodigde capaciteit} = \text{weerstandsratio}$$

De relatie wordt weergegeven in onderstaande tabel.

	Beschikbare weerstandscapaciteit	Benodigde weerstandscapaciteit	Weerstands- ratio
Netto weerstandsvermogen	€ 30,0 mln	€ 16,0 mln	1,8

Voorbeeld confrontatie benodigd en beschikbaar weerstandsvermogen

Om de weerstandsratio te kunnen beoordelen kan gebruik gemaakt worden van de door het Nederlands Adviesbureau voor Risicomanagement opgestelde tabel:

Waarderingscijfer	Ratio	Betekening
A	> 2	Uitstekend
B	1,4 – 2,0	Ruim voldoende
C	1,0 – 1,4	Voldoende
D	0,8 – 1,0	Matig
E	0,6 – 0,8	Onvoldoende
F	< 0,6	Ruim onvoldoende

Bij de vaststelling van de beleidsnota risicomanagement 2016 – 2019 is vastgesteld dat deze zogenoemde ratio weerstandsvermogen minimaal 1,5 moet zijn. Wij stellen voor om deze ratio ook voor de komende periode te blijven hanteren.

Kader 6: Weerstandsratio

De ratio weerstandsvermogen wordt voor de komende vier jaar bepaald op minimaal 1,5.

Er kunnen zich bij het bepalen van de ratio weerstandsvermogen drie situaties voordoen:

1. De beschikbare weerstandscapaciteit is voldoende om de benodigde weerstandscapaciteit af te dekken. Er zijn geen aanvullende maatregelen benodigd.
2. De beschikbare weerstandscapaciteit is lager dan de benodigde weerstandscapaciteit. De beschikbare weerstandscapaciteit moet worden aangevuld.
3. De beschikbare weerstandscapaciteit is hoger dan de benodigde weerstandscapaciteit. De bovenmatige capaciteit zou kunnen worden aangewend voor bestedingen.

Er kunnen risico's benoemd zijn welke een structurele doorwerking hebben en ook kan sprake zijn van risico's welke nog niet doorgerekend kunnen worden in financiële zin. Wanneer we er, indien deze risico's zich voordoen, niet in slagen deze snel genoeg door te vertalen in beleid, drukken de structurele risico's langer op het weerstandsvermogen.

5. Risico's grondbedrijf

5.1. Inventarisatie van risico's en beheersmaatregelen

Er wordt onderscheid gemaakt tussen de risico's en het benodigde weerstandsvermogen bij de 'algemene dienst' en het grondbedrijf omdat er ook significante verschillen zijn in de uitvoering. Binnen de algemene dienst verloopt de uitvoering van de programma's en kleine investeringen binnen cycli van telkens een jaar. De risico-inschatting heeft hierbij direct effect op de uitvoering binnen het begrotingsjaar. De risico's zijn over het algemeen minder langdurig dan bij het grondbedrijf.

Grondexploitaties kenmerken zich door het feit dat in een vroeg stadium investeringen worden gedaan, waarbij inkomsten en dus dekking van de exploitatie – soms – veel later worden gerealiseerd. In een dergelijk langdurig traject kunnen zich financiële risico's voordoen. Door de aard en de omvang van de financiële risico's en ook het projectmatige karakter hiervan, is het van belang dat binnen het grondbedrijf een afzonderlijk weerstandsvermogen wordt aangehouden.

De risico's van de grondexploitatie worden daarom ook apart inzichtelijk gemaakt. Deze worden bij de begroting en de jaarrekening in de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing separaat per grondexploitatie weergegeven. In de paragraaf grondbeleid bij de begroting en jaarrekening wordt ook nog separaat de weerstandsratio van het grondbedrijf berekend. In het Meerjarenperspectief Grondexploitaties (MPG) wordt jaarlijks een toelichting gegeven op de methode van het bepalen van de risico's voor de grondexploitaties.

5.2. Benodigde weerstandsvermogen grondbedrijf

Het benodigde weerstandsvermogen voor het grondbedrijf is gebaseerd op basis van de zogenaamde IFLO-methode. De IFLO-norm (ontwikkelt door het Ministerie van Binnenlandse Zaken) relateert de hoogte van het benodigde weerstandsvermogen aan de boekwaarden van de complexen en de nog te maken kosten. De IFLO-norm is een eenvoudige en snelle manier om het weerstandsvermogen te berekenen, maar ook slechts een indicatieve en minimale inschatting. De norm bestaat uit:

1. 10% van de huidige boekwaarde van de lopende grondexploitaties;
2. 10% van de nog te maken kosten van de lopende grondexploitaties.

Deze methode geeft geen maatwerk ten opzichte van de risico's die worden gelopen en houdt ook geen rekening met de risico's van aankomende exploitaties.

Voor het grondbedrijf zijn landelijk een groot aantal verschillende methoden beschikbaar om de benodigde weerstandscapaciteit te bepalen. De keuze voor het toepassen van een bepaalde methode hangt ook af van de soort grondexploitaties binnen de gemeente en de aanwezige toekomstige plannen. Het is dus ook denkbaar dat in de toekomst voor andere methoden gekozen zal worden om de benodigde weerstandscapaciteit voor het grondbedrijf te berekenen. Indien hiervoor gekozen wordt, zal hierover via het Meerjarenperspectief Grondexploitaties (MPG) worden gecommuniceerd.

5.3. Beschikbare weerstandsvermogen grondbedrijf

Het beschikbare weerstandsvermogen van het grondbedrijf bestaat uit de Algemene Bedrijfsreserve Grondbedrijf (ABR) en het niet-geclaimde gedeelte van de reserve infrastructurele werken. Hiervoor hebben we nog geen specifieke weerstandsratio afgesproken. Aangezien het grondbedrijf haar eigen specifieke risico's en omstandigheden kent, wordt voorgesteld ook hiervoor een weerstandsratio af te spreken. We stellen voor om de weerstandsratio van 1,5 voor het grondbedrijf te formaliseren.

Kader 7: Weerstandsratio grondbedrijf

De ratio weerstandsvermogen voor het grondbedrijf wordt voor de komende vier jaar bepaald op minimaal 1,5.

6. Grote projecten

Naast risico's die voortkomen uit reguliere processen en het grondbedrijf, bestaan er ook niet-routinematige, grote projecten die voor de bedrijfsvoering en de samenleving, vanwege de aard en omvang, een verhoogd risico hebben. Deze projecten hebben vaak een grote meerwaarde voor Oosterhout en de samenleving of de organisatie, maar ook een verhoogd risicoprofiel.

Criteria die kunnen leiden tot het aanmerken van projecten en programma's als 'groot project' zijn:

- Er is sprake van een niet-routinematige, in de tijd begrensde activiteit;
- De verantwoordelijkheid van het project ligt volledig of grotendeels bij de gemeente;
- Er zijn meerdere (externe) partijen bij betrokken;
- Er zijn substantiële financiële gevolgen en/of aanmerkelijke uitvoeringsrisico's aan het project verbonden;
- Er zijn belangrijke gevolgen voor de stad of de organisatie;
- Er is sprake van toepassing van nieuwe technologieën of financieringsconstructies;
- Er is sprake van een organisatorisch en juridisch complex besturings- en uitvoeringsproces.

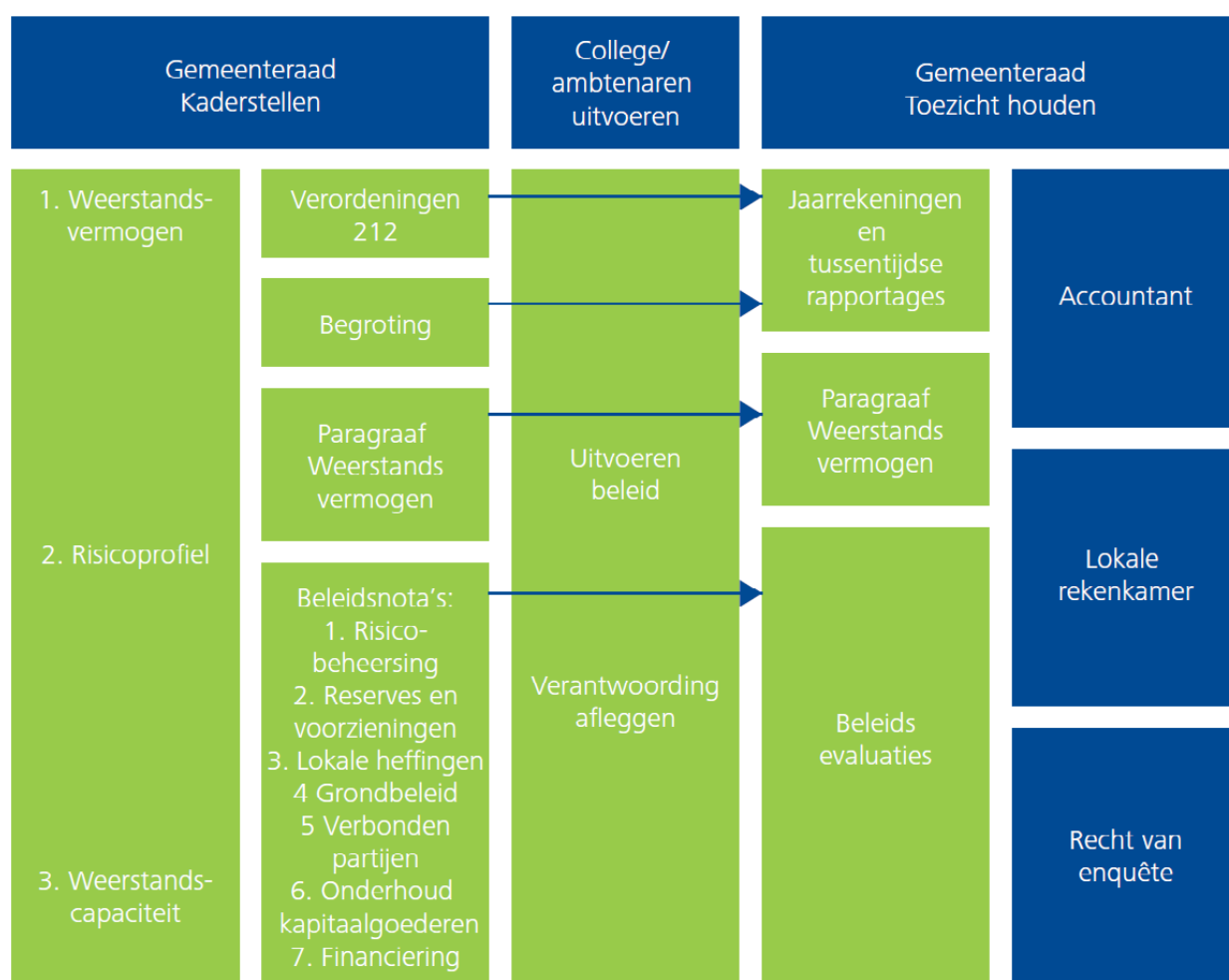
Een voorbeeld van een dergelijk groot project zou het nieuwe stadhuis kunnen zijn. Gezien de impact van deze projecten zal hierop een intensiever risicomanagementproces worden toegepast dan binnen de reguliere processen.

In bijlage 1 staat **als voorbeeld** een checklist voor projecten in de ruimtelijke ordening; deze komt uit het handboek projectmatig werken van de gemeente Oosterhout. Hierin staan mogelijke risico's in financiële en niet financiële categorieën en per projectfase. Voor andere projecten en beleidsontwikkelingen kunnen op basis van de genoemde categorieën andere risico's worden benoemd.

Het toepassen van deze risicocategorieën is niet in alle fasen van een project even nuttig. In bijlage 2 geven we aan wat per projectfase de belangrijkste risicocategorieën kunnen zijn.

7. Verantwoordelijkheden en bevoegdheden

In het risicomanagementproces zijn vele actoren betrokken die er met elkaar voor zorgen dat op een effectieve en systematische manier met risico's wordt omgegaan. Om inzicht te bieden in de verantwoordelijkheids- en bevoegdheidsverdeling van risicomanagement wordt aan de hand van processtappen onderscheid gemaakt welke actoren, verantwoordelijkheden en bevoegdheden er in hoofdlijnen zijn.



Figuur 7: Actoren, verantwoordelijkheden en bevoegdheden risicomanagement

Bron: Handboek risicomanagement I Deloitte

De volgende tabel geeft inzicht in wie, wat met welke bevoegdheid doet in de cyclus van risicomanagement.

Processtap	Actoren	Verantwoordelijkheden en taken
Kaderstelling en strategie	A. Gemeenteraad B. B&W C. Directie	A. Verantwoordelijk voor het vaststellen van de kaders. B. Verantwoordelijk voor het uitvoering geven aan

		de vastgestelde kaders. C. Zorgt voor het vergroten van het risicobewustzijn.
1. Risico's identificeren	B. B&W C. Directie D. Proceseigenaar E. Medewerker F. P&C / IC / controller	B. Verantwoordelijk voor het identificeren van de toprisico's. C. Verantwoordelijk voor het gemeentebreed stimuleren van risicobewustzijn. Neemt maatregelen om risicobewustzijn en kwaliteit risicomanagement in organisatie te vergroten. D. Verantwoordelijk voor het herkennen en identificeren van alle risico's binnen team/afdeling. E. Verantwoordelijk voor het herkennen en identificeren van alle risico's binnen eigen werk / project. F. Ondersteunen van organisatie en in beeld brengen van totale risicobeeld.
2. Risico's analyseren	B. B&W C. Directie D. Proceseigenaar E. Medewerker F. P&C / IC / controller	B. Verantwoordelijk voor de analyse van de toprisico's. C. Directie laat zich informeren door de controller. Vanuit die informatie vormt de directie een risicoprofiel van de organisatie. D. Verantwoordelijk voor het analyseren van alle risico's binnen team/afdeling. E. Verantwoordelijk voor het analyseren alle risico's binnen eigen werk / project. F. Zier erop toe dat de risico's binnen de organisatie worden geanalyseerd.
3. Risico's beoordelen	C. Directie D. Proceseigenaar E. Medewerker F. P&C / IC / controller	C. Directie laat zich informeren door de controller. Vanuit dit advies bepaalt de directie de prioriteiten en de planning. D. Verantwoordelijk voor het tijdig inschatten van de risico's binnen team/afdeling. E. Verantwoordelijk voor het tijdig inschatten van de risico's binnen eigen werk / project. F. Zier erop toe dat de risico's binnen de organisatie worden gesignaleerd en beoordeeld en de directie wordt geïnformeerd.
4. Maatregelen bepalen	B. B&W C. Directie D. Proceseigenaar E. Medewerker F. P&C / IC / controller	B. Bepaalt – in samenspraak met directie – de beheersmaatregelen. C. Adviseert het B&W over de beheersmaatregelen. D. Formuleert beheersmaatregelen voor de risico's binnen team/afdeling. E. Formuleert beheersmaatregelen voor de risico's binnen eigen werk / project. F. Ziet toe dat voor materiele risico's beheersmaatregelen worden opgesteld.
5. Risicobeheersing	B. B&W C. Directie D. Proceseigenaar E. Medewerker	B. Besluit tot uitvoering van beheersmaatregelen. C. Ziet erop toe dat beheersmaatregelen juist en effectief worden uitgevoerd. D. Verantwoordelijk voor de uitvoer van de

	F. P&C / IC / controller	beheersmaatregelen binnen team/afdeling. E. Verantwoordelijk voor de uitvoer van de beheersmaatregelen binnen eigen werk / project. Zorgt voor voldoende dossiervorming zodat op de juiste en volledige wijze verantwoording kan worden afgelegd. F. Ziet toe op de uitvoering van de beheersmaatregelen.
6. Risico's evalueren	B. B&W C. Directie D. Proceseigenaar E. Medewerker F. P&C / IC / controller	B. Eindverantwoordelijk voor gevoerde risicomanagementbeleid en verantwoord zich voor de gemeenteraad. C. Verantwoordelijk voor het evalueren van maatregelen binnen organisatie. D. Verantwoordelijk voor het evalueren van maatregelen binnen team/afdeling. E. Verantwoordelijk voor het evalueren van maatregelen binnen eigen werk / project.. F. Monitort, toetst en evalueert of risicomanagement binnen de organisatie naar behoren verloopt.
7. Toezicht en toetsing	A. Gemeenteraad B. B&W C. Directie D. Proceseigenaar E. Medewerker F. P&C / IC / controller	A. Ziet erop toe dat actoren B t/m F de vastgestelde strategie naleven en toetst en evalueert of het risicomanagement effectief en toereikend is. B. Eindverantwoordelijk voor gevoerde risicomanagementbeleid en verantwoord zich voor de gemeenteraad. C. Ziet erop toe dat beheersmaatregelen juist en effectief zijn uitgevoerd. D. Zien erop toe dat beheersmaatregelen juist en effectief zijn uitgevoerd binnen team/afdeling. E. Zien erop toe dat beheersmaatregelen juist en effectief zijn uitgevoerd binnen eigen werk / project. F. Monitort, toetst en evalueert of risicomanagement binnen de organisatie naar behoren verloopt.

8. Slotbepalingen

8.1. Citeertitel

Deze nota wordt aangehaald als de Nota risicomanagement gemeente Oosterhout 2020 – 2023.

8.2. Wijziging van de nota

Indien wet- en regelgeving of andere omstandigheden dit vereisen wordt deze nota opnieuw beoordeeld op toepasbaarheid en actualiteit en, waar nodig, aangepast.

8.3. Inwerkingtreding

Deze nota treedt in werking op 1 januari 2020.

BIJLAGE 1 Risicocategorieën RO-projecten

Maatschappelijk/sociaal

- Ontbreken goede communicatie met omgeving, voorlichting en inspraakprocedures
- Extra geluiddempende maatregelen tijdens uitvoering
- Schadebeperkende maatregelen
- Schade ten gevolge van werkzaamheden aan eigendommen van derden
- Onvoldoende inschatten van voorzieningen of maatregelen voor wegverkeer en scheepvaart
- Verdragende blokkades/ acties van omwonenden
- Stakingen
- Ontbreken draagvlak bij belanghebbenden met gevolg bezwaren en beroep
- Maatschappelijke weerstand tegen het plan

Technisch/uitvoerend

- Verkeerde inschatting van technieken, bouwmethoden of faseringen en hulpmiddelen
- Wijziging in aannames bij ontwerp en (constructie-)berekeningen
- Extra of meer werk bij aansluiting van nieuw werk op bestaand werk om goede samenhang te verkrijgen
- Toepassen nieuwe (innovatieve) materialen, uitvoeringsmethoden
- Ontwerpwijzigingen tijdens uitvoering
- Bezwijken tijdens bouw
- Onjuiste inschatting hoeveelheid benodigd materiaal
- Tegenvallende prestatie van aannemer/ ontwerper:
- Niet beschikbaar zijn van essentieel materieel
- Te late leveranties van materialen
- Constructiefouten
- Complexiteit uitvoering door aannemer onderschat
- Stakingen

Organisatorisch

- Wijzigen PvE agv:
 - o Onduidelijkheid omtrent doelstellingen, hun onderlinge concurrentie en afhankelijkheden
 - o Onduidelijkheid omtrent uitgangspunten /beleidskaders
 - o Onvoldoende concrete en meetbare projectresultaten
- Wijzigen projectdefinitie
- Ontbreken projectprocedures
- Wijzigingsprocedure PvE, planning, raming
- Opleverings/ -acceptatieprocedures
- AO-procedures
- Aanbestedingsplan/ -procedure
- Gunningprocedure
- Onduidelijkheid omtrent eisen opdrachtgever, beheerder, gemeenten, provincies ed

- Niet (tijdig) kortsluiten van afspraken met betrokken partijen
- Ontbreken goede communicatie (intern/extern) communicatieplan
- Ontbreken kwaliteitsplan
- Onduidelijkheid over projectgrenzen
- Geen/ onvoldoende afstemming tussen deelprojecten (intern)
- Geen/ onvoldoende rekening houden met projecten in de omgeving
- Geen/ onvoldoende rekening houden met bestand beleid
- Gebrek aan benodigde en kwalitatief gewenste mankracht op enig tijdstip
- Problemen bij opzetten en inrichten projectorganisatie (wegvallen sleutelpersonen ea)
- Onvoldoende eenheid binnen de projectorganisatie
- Niet goed vastleggen van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden tussen partijen
- Onvoldoende kwalitatief en tijdige informatievoorziening
- Niet voldoende realistische (deel)projectplanningen
- Complicaties in de samenwerking met partners in de uitvoering van processen
- Complicaties met uitbesteden van (delen) van handelingen in een proces aan derden
- Ontbreken van besluitvorming door het bevoegd gezag op (deel-)plannen

Juridisch/wettelijk

- Geen/ onvoldoende inzicht in alle wettelijke vereisten en mogelijke wijzigingen hierin op het gebied van:
- veiligheid
- milieu (MER-richtlijnen/ evaluatie van MER)/ planologische inpassing (verplichting om een eventueel verlies aan natuurgebieden te compenseren)
- geluid
- grondverwerving en onteigeningen
- aanbesteding
- ontheffingen en vergunningen
- procedures inzake bestemmingsplannen en streekplannen

Mogelijkheid van claims:

- claims aannemer agv uitvoeringsfouten die onvoldoende door de contractstukken zijn gedekt
- claims gemeente agv niet nakomen afspraken of schade aan omgeving
- claims omwonenden agv schade aan woningen of bedrijfspanden
- claims van andere belanghebbenden
- fouten aannemer mbt regelgeving voorbereiding
- fouten aannemer mbt regelgeving uitvoering
- niet of niet tijdig maken van afspraken met partners dmv contracten
- onvolledigheid of onzorgvuldigheid bij het opstellen van contractstukken
- onevenwichtige verdeling van risico's tussen partners
- vertraging door bezwaar- en beroepsprocedures
- ontbreken van commitment of bestaan van belangentegenstellingen om met partners tot een gezamenlijk project te komen

Ruimtelijk/geografisch

- aanwezigheid van obstakels (bv munitie) of funderingsrestanten
- archeologische vondsten: mogelijkheid van opgravingen door archeologische dienst
- aanwezigheid kabels en leidingen
- incompleetheid inventarisatie
- geen medewerking kabels- en leidingeigenaren
- bijzonder klimatologische omstandigheden (langdurige vorst, schade agv storm)
- meer of zwaardere verontreiniging van de locatie
- kwaliteit van onderzoek
- onvoldoende inzicht in te treffen saneringsmaatregelen
- tegenvallende kwaliteit van de bodem
- grondmechanische instabiliteit
- tegenvallende draagkracht
- onverwacht optredende zettingen
- niet of onvoldoende inschatten van compenserende- milieumaatregelen
- onvoldoende meenemen van faunamaatregelen
- kosten in verband met grondwaterbeschermingsgebieden
- bereikbaarheid bouwlocatie
- aan- en afvoerwegen (relatie met andere projecten, weerstand omgeving)
- onvoldoende ruimte bouwplaats
- extra noodzakelijke hulpwerken en voorzieningen voor verkeer en veiligheid
- treffen van voorzieningen of maatregelen voor wegverkeer en scheepvaart
- gronden/percelen voor de aanleg zijn niet tijdig beschikbaar

Politiek/bestuurlijk

- Niet/niet tijdig verkrijgen van publiekrechtelijke vergunningen en toestemming
- Geen/onvoldoende inzicht in alle benodigde vergunningen
- Ontbreken overeenstemming met gemeente(n), provincies, waterschappen ed

Geen/onvoldoende inzicht in eisen van de gemeente ten aanzien van:

- uitvoeringswijze
- architectonische vormgeving
- afwerking/ herstellen of aanpassen infrastructuur in omgeving
- problemen bij aanpassen streekplannen, bestemmingsplannen
- problemen bij onteigeningen
- aanvullende of andere eisen als gevolg van beleidsveranderingen
- verschuiving politieke prioriteiten
- veranderingen in lokale politiek door verkiezingen of personele wisselingen in college

Financieel/economisch

- prijsstijging materialen hoger dan voorzien

- wijziging in renteparameters
- volledigheid en actualiteit van geraamde investeringen
- tegenvallende of niet voorziene kosten van beheer en exploitatie
- tariefwijzigingen
- faillissement: aannemer/toeleverancier/opdrachtgever
- beschikbaarheid financiering op enig tijdstip:
- ontbreken voorfinancieringsmogelijkheden
- onderuitputting
- niet voldoen aan subsidievoorwaarden niet tijdige subsidiebesteding en verantwoording
- niet formaliseren toezeggingen bijdragen van derden
- geen/ geen goede financiële informatievoorziening
- afwijking aanname belasting
- ontbreken raming nadeelcompensatie, planschade ed
- ontbreken van voldoende weerstandscapaciteit

Communicatie en “stakeholders”¹

- bepaal de stakeholders/belanghebbenden (besluitvormers, gebruikers, uitvoerders)
- wat is hun belang bij dit project?
- waar kunnen deze belangen conflicteren?
- hoe en wanneer communiceren ze met (en over) elkaar?

¹ Dit deel staat niet in projectenhandboek. Is toegevoegd op basis van de “in company” training van Deloitte

BIJLAGE 2 Risicocategorieën per projectfase

Initiatiefase

Risico's kunnen er in deze fase toe leiden dat het resultaat, meestal de startnotitie of het projectplan, niet behaald wordt binnen de gestelde tijd. Als dit resultaat kwalitatief onvoldoende is, kan dit ook aanleiding geven tot vertraging of extra kosten in een latere fase. Risicomanagement in deze fase richt zich op het beheersen van onder andere:

- Politieke aspecten, zoals besluitvorming, kabinetswijzigingen
- Maatschappelijke aspecten, zoals de invloed van belangengroeperingen, de media
- Projectorganisatorische aspecten, zoals capaciteitsgebrek in het projectteam
- Betrekken van partijen bij overleg of tijdig onderhandelen over eisen: bv. rijksoverheid, provincie, burgers en bedrijven, milieu- en belangengroeperingen
- Tevens kan risicoanalyse in deze fase worden gebruikt ter ondersteuning van het maken van een keuze tussen meerdere alternatieven

Definitiefase

In deze fase ontstaan het programma van eisen en de nota van randvoorwaarden. De kwaliteit van met name deze producten is bepalend voor de risico's in een latere fase.

Risico's in deze fase kunnen zijn:

- Projectorganisatorische aspecten, zoals capaciteitstekort binnen het projectteam
- Aanvullende eisen van de opdrachtgever, waardoor nieuwe ontwerpen moeten worden gemaakt
- Vertragingen in de grondverwerving
- Problemen bij het aanpassen van bestemmingsplannen
- Vergunningen die op zich laten wachten

Vorbereidingsfase

Het risicomanagement in deze fase gaat voornamelijk om:

- Het goed inschatten van de uitvoeringsrisico's van elke aanbieder om een goede keuze te kunnen maken
- Het zorgvuldig doorlopen van de aanbestedingsprocedure om claims van aanbiederende partijen te voorkomen
- Het voorkomen van vertragingen tijdens de aanbestedingsprocedure zelf (een heldere verdeling van de risico's tussen opdrachtnemer(s) en opdrachtgever bij het opstellen van de aanbestedingsovereenkomst)

Realisatiefase

In de uitvoeringsfase ligt het accent van risicomanagement vooral op de risico's die kunnen optreden bij de technische uitvoering van het project en op de beheersing van het contract

De risico's in deze fase hebben onder andere betrekking op:

- Samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer
- Kwaliteit en capaciteit van de opdrachtgever of opdrachtnemer
- Onverwachte kabels en leidingen of andere obstakels
- Calamiteiten zoals het vollopen van een bouwput of het omvallen van een kraan
- Complexe logistiek van het bouwproces

Instandhoudingfase

Aan het begin van deze fase verschuift de verantwoordelijkheid voor het projectresultaat en dus het risicomanagement van het projectteam naar de beheerder. Deze beheerder wordt geconfronteerd met risico's die het gevolg kunnen zijn van keuzes die in de voorgaande fasen gemaakt zijn.

Mogelijke risico's in deze fase zijn:

- tegenvallende exploitatieopbrengsten;
- kortere levensduur van het bouwwerk dan gepland;
- hogere onderhoudskosten dan gepland;
- noodzaak van functionele aanpassingen