



PMA+ Risicomanagement

Toelichting inzake de Monte Carlo analyse

Inhoud

- Aanleiding
- Kadernota risicomanagement en risicomanagement in organisatie
 - Risicoleiderschap in APMW
- Algemeen risicomanagement organisatie
- Het grondbedrijf
 - De grondexploitatie
- Risicomanagement grondbedrijf
 - Uitvoeringskader grondbedrijf
 - Monte Carlo analyse
- Weerstandsratio risico's grondbedrijf
- Verschil grondbedrijf en rest organisatie
- Vervolg kadernota risicomanagement

Aanleiding

- Kadernota risicomanagement 2025-2028
- Meerjarenperspectief Grondexploitaties 2025
- Verzoek nadere toelichting op Monte Carlo – systematiek
- Voorstel Voorjaarsnota: Aanpassing weerstandsratio grondbedrijf van 1.4 naar 1.0 bij de MPB 2026-2029

Kadernota risicomanagement 2025-2028

Doel risicomanagement:

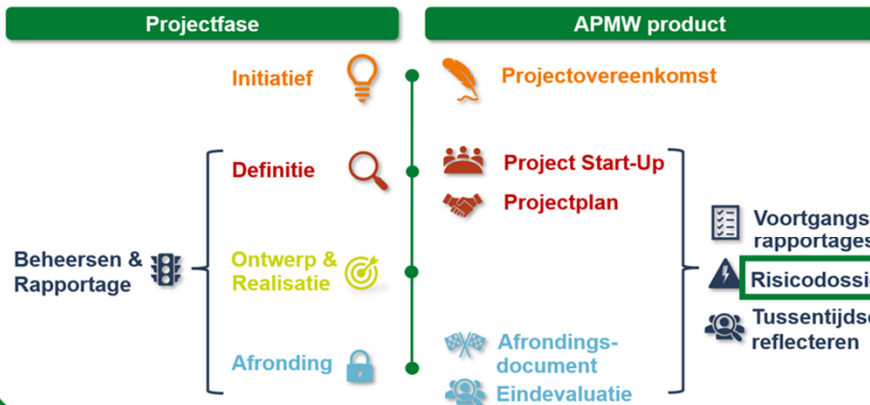
zicht krijgen op en het zoveel als mogelijk beheersen van de risico's, die de realisatie van de doelstellingen van de gemeente Apeldoorn kunnen belemmeren.

Uitgangspunten:

- Gemeenteraad is op de hoogte van deze risico's en beheersmaatregelen
 - Goed functionerend systeem van risicomanagement
 - Voor de retrisico's is voldoende weerstandscapaciteit aanwezig
- > Geldt ook voor grondexploitaties en projecten (APMW)
- > Risicomanagement is onderdeel van besluitvorming en verantwoording / integraal management

Risicoleiderschap in APMW

Apeldoorns ProjectMatig Werken (APMW)



Risicodossier in APMW



Houding en gedrag in APMW



Risicoleiderschap is een houding

Je bent je bewust van risico's, het belang van risicobeheersing en de toepassing op je eigen werkprocessen

Praat open over risico's, spreek elkaar aan maak afspraken over wat ermee wordt gedaan en wie dat doet.

Voorbeeld formuleren risico's



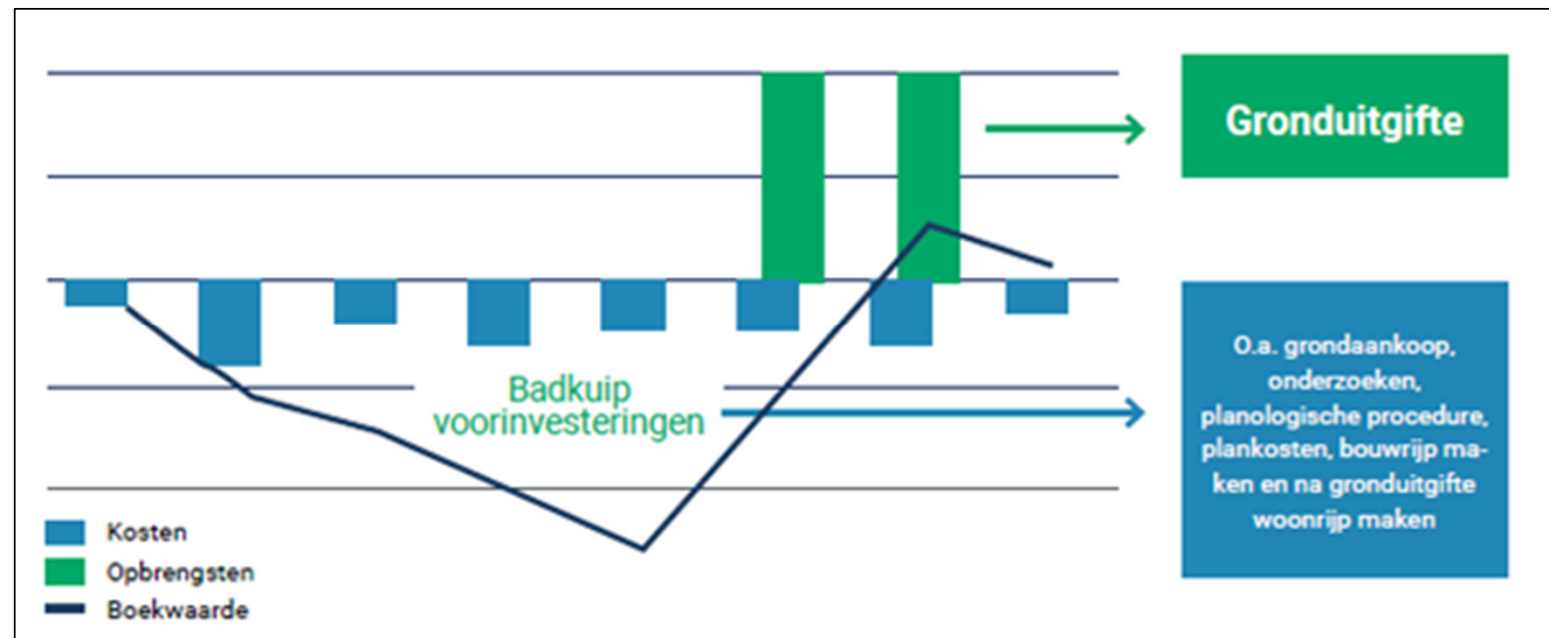
Het grondbedrijf

- Actieve grondproductierol
- Ontwikkeling van bouwgronden
- Ontwikkelbedrijf van gemeente
- Onderdelen
 - Vastgestelde grondexploitaties
 - Strategische voorraad gronden
- Administratieve entiteit bouwgrondproductie
 - Verantwoording kosten en opbrengsten
 - Periodiek opstellen en actualiseren begrotingen
- Opdracht net als elk 'bedrijf': een financieel gezonde bedrijfsvoering
- Voldoende risicobuffer

De grondexploitatie

- Bouwgronden In Exploitatie (BIE) → Gronden in transformatieproces
- Grondexploitatiebegroting vastgesteld door de raad
- Reële begroting van het resultaat binnen vastgestelde kaders
- Afwijkingen komen altijd voor

- Voorbeeld:



Cijfers van de grondexploitaties (MPG 2025)

- Aantal grondexploitaties: 26
 - Hoofdcomplexen: 18
 - Restcomplexen: 4
 - Kleine complexen: 4
- Totaal resultaat (1-1-2025): € 89 miljoen negatief (cw)
- Totale prospectie:
 - Kosten € 114 miljoen
 - Opbrengsten: € 107 miljoen
- Gevraagd weerstandsvermogen: € 16 miljoen

Risicomanagement grondbedrijf

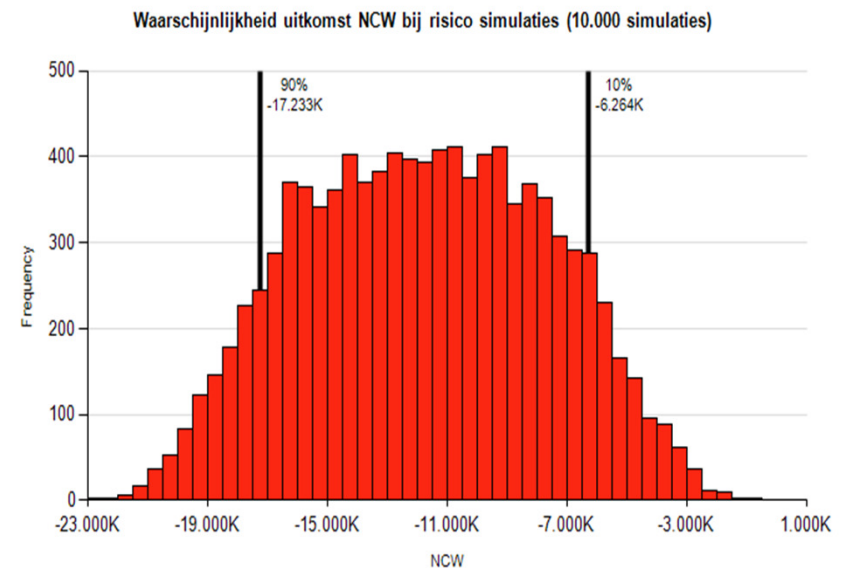
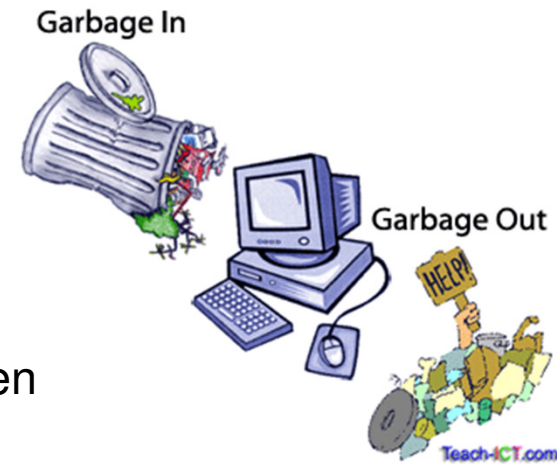
- Door middel van risicoanalyses krijgen we inzicht in de bandbreedte van de afwijkingen op het begrote resultaat
- Werkwijze in het Uitvoeringskader grondbedrijf 2025
- Het risicobedrag wordt bepaald door middel van de spreidingsanalyse oftewel Monte Carlo analyse (statistische analyse)
- Bij MPG 2025 geen IFLO-analyse meer
- Een kwaliteitsslag en verdere standaardisering van de werkwijze

IFLO-analyse

- IFLO-norm: (Inspectie Financiën Lagere Overheden)
- In het verleden alleen voor kleine en restcomplexen toegepast
- Het risicobedrag wordt berekend door:
 - 10% over de boekwaarde plus 10% over de nog te maken kosten
- Deze methodiek leidde bij vergevorderde projecten (met weinig risico's) tot een relatief groot risicobedrag
- Met de Monte Carlo analyse wordt gekeken naar de risico's die nog voor ons liggen.

Monte Carlo analyse (1 / 2)

- Statistische analyse
 - 10.000 simulaties van de wijze waarop de risico's zich voor kunnen doen
 - 90% van de risico's afdekken in het gevraagde weerstandsvermogen
 - Berekening is onderdeel van het beheersysteem voor grondexploitaties TotalLink
-
- De input bepaalt de uitkomst
 - Basis goede risicoanalyse
 - Jaarlijks met projectleider/projectgroep



Monte Carlo analyse (2 / 2)

- Input op projectniveau
 - Projectspecifieke risico's
 - Specifieke gebeurtenissen voor het project
 - Kans van optreden en bedrag opgeven
 - Ramingsonzekerheden geraamde kosten en opbrengsten
 - Ontwerpfase: +10% en -10%
 - Realisatiefase: +5% en -5%
- Portefeuilleniveau
 - Projectoverstijgende risico's ofwel marktrisico's
 - Wijziging in parameters (kostenstijging, rente en opbrengstenstijging)
 - Afwijking van fasering (vertraging)
- Specifieke gebeurtenissen
 - Netcongestie als onderdeel faseringsrisico
 - Stikstof specifiek geraamd

Voorbeelden projectspecifieke risico's

- Doordat nog nader onderzoek uitgevoerd moet worden kan het gebeuren dat meer bodemsanering nodig is met als gevolg dat er vertraging ontstaat en er extra kosten zijn
- Doordat we rekening moeten houden met stikstof kan het gebeuren dat er onvoldoende stikstofruimte is voor het beoogde programma met als gevolg dat er minder programma gerealiseerd kan worden
- Doordat beroep is ingesteld bij de raad van state kan het gebeuren dat de planologische procedure vertraging op loopt met als gevolg dat de gronduitgifte pas later kan starten
- Doordat het flora en fauna onderzoek nog uitgevoerd moet worden kan het gebeuren dat er beschermde diersoorten worden aangetroffen met als gevolg dat er extra natuurcompensatie maatregelen moeten komen
- Doordat er problemen zijn met netcongestie is het niet zeker of Liander voldoende stroomaansluitingen kan leveren met als gevolg dat er andere maatregelen (zoals een buurtbatterij) genomen moeten worden



Politiek / bestuurlijk



Financieel / economisch



Juridisch / wettelijk



Technisch



Organisatorisch



Ruimtelijk



Maatschappelijk

Gevraagd weerstandsvermogen

- Dekking voor de projectspecifieke en projectoverstijgende risico's
- Positief resultaat van een project
- Post onvoorzien per project
- Resterend bedrag per project is gevraagde weerstandsvermogen

Weerstandsratio risico's grondbedrijf

Bij MPG 2025 is geconcludeerd dat het grondbedrijf een hoge mate van risicovolwassenheid heeft

Als vervolg daarop heeft het college de intentie uitgesproken om een weerstandsratio voor de risico's van het grondbedrijf te hanteren van 1.0 en heeft dit voorgesteld in de Voorjaarsnota 2025

Dit is door het college verwerkt in de MPB 2026-2029

- Apart besluitpunt in raadsvoorstel

Verschil grondbedrijf en de rest van de organisatie

Grondbedrijf en projecten op basis van APMW (niet regulier werk)

Organisatie (reguliere lijn werkzaamheden en processen)

- Via P&C cyclus: bij begroting en jaarrekening
- Paragraaf Weerstandsvermogen & risicobeheersing: een integraal inzicht in de risico's
 - Verdeling van de risico's qua gevolg en kans (risicomatrix)
 - Verdeling van de risico's over de drie risicoprofielen

Vervolg kadernota risicomangement

Risicosimulatie met de Monte-Carlosystematiek:

- Bij grondbedrijf al in gebruik via TotalLink
- Via een groeipad invoeren voor alle risico's
 - Onderzoek mogelijkheid om alle risico's in één gemeentebrede risicomodule op te nemen
 - Onderzoek mogelijkheid om aanvullende gegevens in risicoregister vast te leggen: relatie naar prestatie / doel en het type risico
 - Oefenen met gebruik van heatmaps als onderdeel gesprek over risico's / beheersmaatregelen
- Planning:
 - Eind van het jaar een Plan van Aanpak op hoofdlijnen vastgesteld door directie

Vragen?