

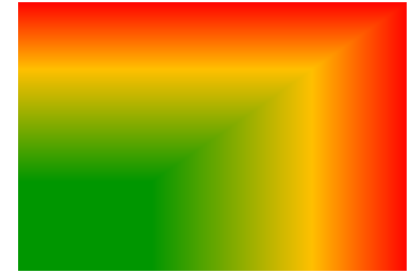
Weerstandsvermogen als heilige graal?

Over risicobereidheid

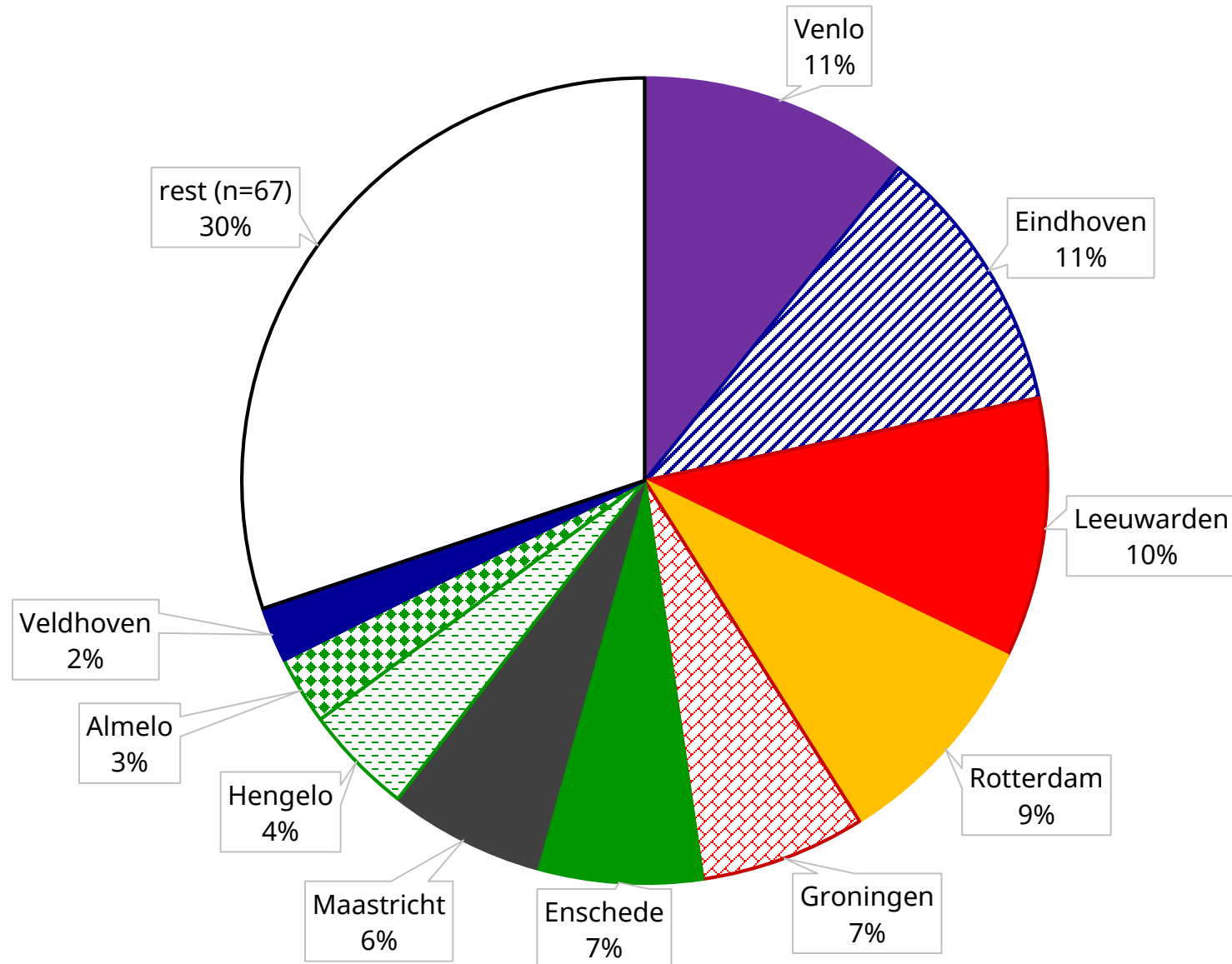


Centrale thema

- Risico is meer dan kans * effect in €
 - Handvat voor beheersingsmaatregelen
- Klassiek openbaar bestuur: continuïteit is niet in gevaar
 - Niet (direct) monetaire risico's anderszins bedreiging:
 - Legitimititeit
 - Vertrouwen
- Hoe debat over risico en risico-tolerantie aangaan?
 - Network governance thema's?
 - Beleidswijzigingen?



Casuïstiek: De verdeling sociaal domein stroppenpot



Recent uit de pers:

RTV Drenthe, 18-3-2018

Brandweer Drenthe het langzaamst van Nederland



GEMEENTEN VOOR RECHTER GE... DOOR
JEUGDZORGAANBIEDER



29 okt 2018 Reageer Binnenlands Bestuur

De geplande jeugdzorginstelling Transformatie in Hoerburgerwaard heeft een kort...

'Met dit jojob... draagvlak op...

Burgemeester Schinne

geweest, zegt burgemeester...
dat op- en neergaan van...

Rik Rutten 30 oktober 2018

Arme werkenden staan niet op de radar

Gemeenten Het aantal werkenden dat in armoede leeft, is in dertien jaar tijd anderhalf keer zo groot geworden. Desondanks zijn ze een blinde vlek voor gemeenten. „Wij kennen de werkende armen niet.” NRC

Ingmar Vriese



NOG WEG



deVolkskrant 31-01-2018

Burger moest zelfredzamer worden en meer 'in zijn kracht' staan. Maar wat komt van die zorghervorming terecht?

Wat zegt uw organisatie over risico?

- Inhoud:
- Vindplaats:
- Frequentie:

Uit de wetgeving:

- Artikel 11 BBV
- **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;*

Praktijk in de jaarstukken 2017:

- Inventariserend bij 150-250k gemeenten: (n=13)
 - Geschatte risico's per gemeente: € 19-127 mln. (n=11)
 - Normen weerstandsvermogen soms gekoppeld aan begrotingstotaal (n=3)
 - Inzet stille reserves als dekkingsmiddel (n=3)
 - Onderscheid structureel en incidenteel risico (n=3)
 - Samenloop lage belastingcapaciteit en tekorten in weerstandscapaciteit (n=2)
 - Ingeschatte risico sociaal domein lager dan tekort-uitkering n=3.
- Aandacht niet financieel risico: n=2
 - reputatie

Nota's risicobeleid en weerstandsvermogen

- Traceerbaar: 7+1(n=13)
 - Ouderdom 2006-2018,
 - Focus op inzicht en beheersing
 - Soms procedures grote projecten (n=4)
- Begrip (risico)bereidheid:
 - 1* risk appetite
 - 1* risicodialoog met raad
- Opvallend afwezig
 - ICT (1* genoemd)
 - Contractenrisico's (1* genoemd)
 - Beleidsrisico's (1*: nog niet opgenomen; 1* i.c.m. risk appetite)



Risicobereidheid

- *Risk appetite* (bereidheid)
 - Niveau en soort risico dat organisatie bereid is proactief te nemen
 - Concreet voorbeeld: onderhoudsniveau kapitaalgoederen
- *Risk tolerance* (acceptatie)
 - Niveau en soort risico dat organisatie kan dragen
 - Concreet: weerstandsvermogen + grondexploitatie
 - Pm: financieringsnormen, schuldquotes

Thema's in brede zin

- Risk drivers:
 - Omgeving
 - Bedrijfsmodel
 - Gedrag en governance
 - Infrastructuur
- Risico-onderwerpen:
 - Strategie
 - Markt/conjunctuur
 - Uitbesteding
 - IT
 - Juridisch & Compliance
 - Fiscaal
 - Integriteit/Cultuur & Governance
 - Duurzaamheid (relatief nieuw, context UN)



Risk drivers en risicoparagrafen

- Omgeving
 - Verbonden partijen?
 - Maatschappelijk middenveld (zorg, onderwijs, volkshuisvesting, cultuurcluster)
 - Rijksbeleid en regionale ontwikkelingen
 - Duurzaamheid/SDG
- Bedrijfsmodel:
 - Bedrijfsvoering
 - Grondbeleid
 - Intergemeentelijke samenwerking als strategie/plicht
- Gedrag en governance
 - Bedrijfsvoering?
 - Burgerparticipatie
 - Klokkeluiders/ombudsman etc?
 - Netwerk governance?
- Infrastructuur
 - Onderhoud kapitaalgoederen
 - IT-deel bedrijfsvoering?
 - Primaire processen?

Riscio thema's en risicoparagrafen

- Markt:
 - Grondbeleid
 - Financiering (wordt gehanteerd als norm)
 - Onderhoud kapitaalgoederen
- Uitbesteding
 - Verbonden partijen
- Goed bestuur/Governance:
 - Bedrijfsvoering → in control statement
- *Buffers:*
 - *Lokale heffingen*
 - *Weerstandsvermogen*

- Wat zijn uw eigen risico-thema's?
- De open deuren:
 - Rijksbijdrage
 - Grondbeleid
 - Sociaal domein

Gestructureerde benadering (1)

- Suggesties voor relevante thema's
 - Strategie
 - Beleidsexperimenten / Grote projecten
 - Disrupties (klimaat, airB&B, Uber etc.)
 - Voorzieningenniveau
 - Markt
 - Marktrisico
 - Waaronder grondbeleid, conjunctuur, prijsontwikkeling
 - Reputatie
 - Verwachtingenmanagement (wat levert bestuur wel en niet; ook indirect)
 - Uitbesteding
 - Concentratie- en contractrisico
 - Omvat meer dan verbonden partijen!
 - IT
 - Privacy, uptime, contractrisico

Gestructureerde benadering (2)

- Suggesties voor relevante thema's
 - Governance
 - Kwetsbaarheden in organisatie (continuïteit)
 - Cultuur & gedrag
 - Legal & compliance
 - Handhaving
 - Rechtmatigheid
 - Fraude
 - Duurzaamheid
 - Demografie en sociale structuur
 - Raakt sociaal domein
 - Sustainable footprint organisatie
 - SDG-strategie

Paragrafen herzien?

- Inhoud paragrafen blijft relevant → risk tolerance
- Context en risk appetite gestructureerder als inleiding
 - Benoem thema's concreet
 - Geef aan wat fout mag gaan → debat met raad!
 - Wees je bewust van opdrachtgeverrol naar derden!
 - Bespreek mogelijke interventies domeinen zonder zeggenschap bestuur

Dank voor uw aandacht.



Meer informatie:
Voor Raad & Bestuur
Johan de Kruijf,
06-29044445
johan.dekruijf@vreb.nl

