

GEMEENTE LANSINGERLAND

***Een dialoog en meer over risicosturing
binnen het gemeentelijk domein***

DONDERDAG 20 JUNI 2019

Agenda

- 19:30 – 19:40 Introductie
- 19:40 – 20:20 Deel 1 Risico & Risicomanagement
- 20:20 – 20:30 Pauze
- 20:30 – 21:15 Deel 2 Verdieping
- 21:15 – 21:30 Pauze
- 21:30 – 22:15 Deel 3 Rode draad
- 22:15 – 22:30 Afronding

INTRODUCTIE **& Verwachtingenmanagement**

Korte Introductie

Jack Kruf

- Directeur PRIMO Nederland, President PRIMO Europe.
- Publiek risicomanagement als integraal onderdeel van goed bestuur bevorderen: “We care about good governance”. Non-profit.

Hoe?

- ✓ Sinds 2005. (Inter) nationaal Netwerk van organisaties en personen.
- ✓ Bibliotheek, Nieuwsbrief, Leergang
- ✓ Public Risk Forum, Professor Oldeman Lezing, Award, Festival en Denktank.
- ✓ Raad van Advies Universiteit Twente, Partner St. Thomas University.

Korte Introductie

Chris Ravensbergen

- ✓ RPO (Risico Platform Overheden)
- ✓ RePO (Resilience Platform Overheden)
- ✓ EVO (Expertgroep Verzekeringsmanagement Overheden)



Risicomanagement



Korte Introductie

Chris Ravensbergen

- ✓ RPO (Risico Platform Overheden)
- ✓ RePO (Resilience Platform Overheden)
- ✓ EVO (Expertgroep Verzekeringsmanagement Overheden)



Resilience?

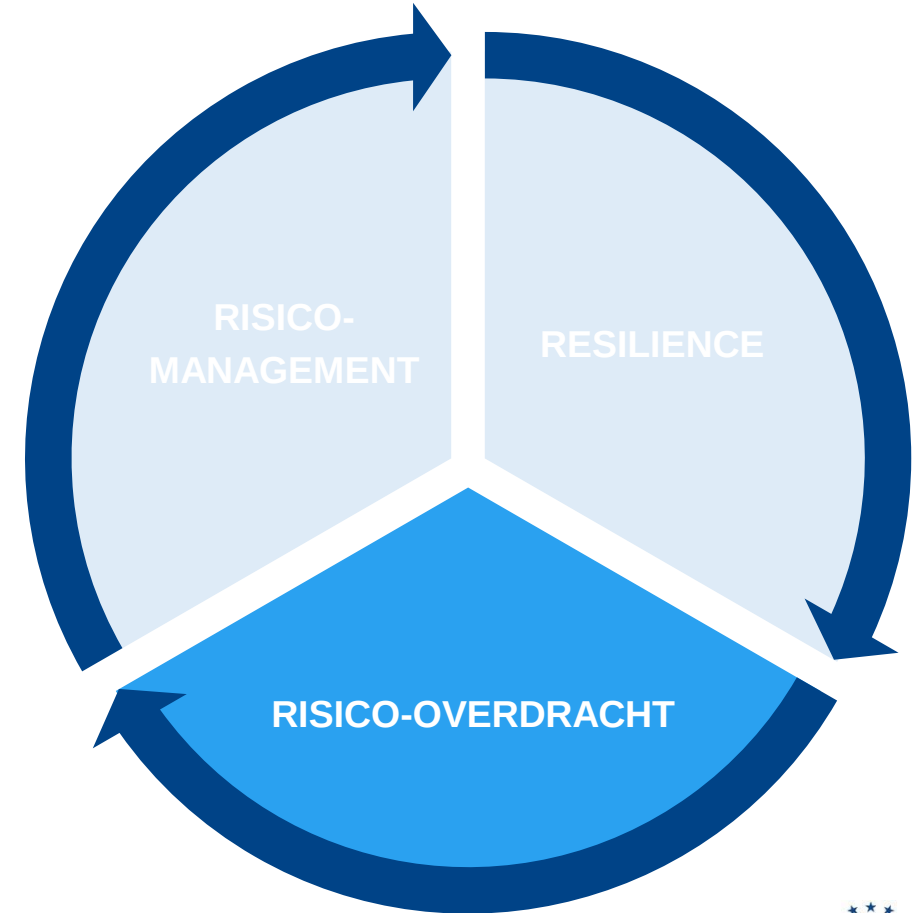
- <https://www.nu.nl/273912/video/sn-elweg-staat-blank-door-noodweer-in-utrecht.html>



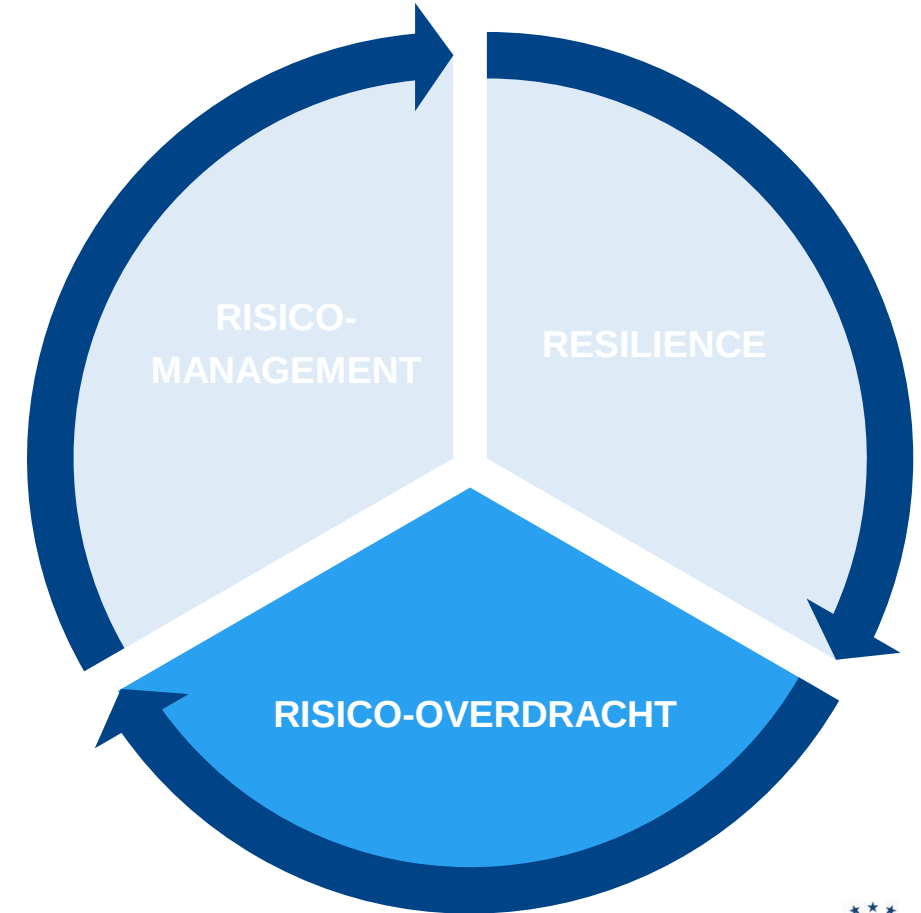
Korte Introductie

Chris Ravensbergen

- ✓ RPO (Risico Platform Overheden)
- ✓ RePO (Resilience Platform Overheden)
- ✓ EVO (Expertgroep Verzekeringsmanagement Overheden)



Risico-overdracht?



Drijfveer: Doelmatigheid

Chris Ravensbergen

“De burger mag eisen dat het belastinggeld niet over de balk gesmeten wordt [...] Gemeenten moeten qua financieel en organisatie op orde zijn” (Korsten, 2009)

Wat ga ik / wij ervan opsteken

- inzichten en kennis omtrent risicomanagement
- Handige tips
- Een aantal ondersteunende / ongestelde vragen

Mentimeter (0)

De gemeenteraad is het hoogste politieke orgaan.
Beleeft u dat ook zo?

Mentimeter (0)

Ja/nee

Uitleg

Bijna een kwart van de raadsleden ziet de raad niet als het hoogste politieke orgaan. Dat is opmerkelijk want volgens de wet is de gemeenteraad het hoogste bestuurlijke orgaan in het lokaal bestuur.

Volgens de [Grondwet](#) staat de gemeenteraad aan het hoofd van het gemeentelijk bestuur. Een ruime meerderheid van de raadsleden is zich bewust van deze positie en rol en voelt zich hierdoor ook extra verantwoordelijk voor het raadswerk. Ruim 77% van de ondervraagde raadsleden is het eens met de stelling.

DEEL 1

Risico & Risicomanagement

Mentimeter

(1)

Stel uw gemeente bereidt zich voor op het uitbreken van een zeldzame ziekte, waarvan verwacht wordt dat deze 6.000 mensen zullen doden.

Er zijn twee medische behandelingen om de ziekte te bestrijden, die de volgende consequenties hebben.

1. Bij het volgen van behandeling A wordt van 2.000 mensen het leven gered.
2. Bij het volgen van behandeling B is er een kans van $\frac{1}{3}$ dat van alle 6.000 mensen het leven wordt gered en een kans van $\frac{2}{3}$ dat van niemand het leven wordt gered.

Mentimeter (1a)

Welke behandeling heeft uw voorkeur?

Mentimeter

- Wat is in uw ogen de belangrijkste **waarde**?

Mentimeter

- Wat is het grootste **risico**?

Risico

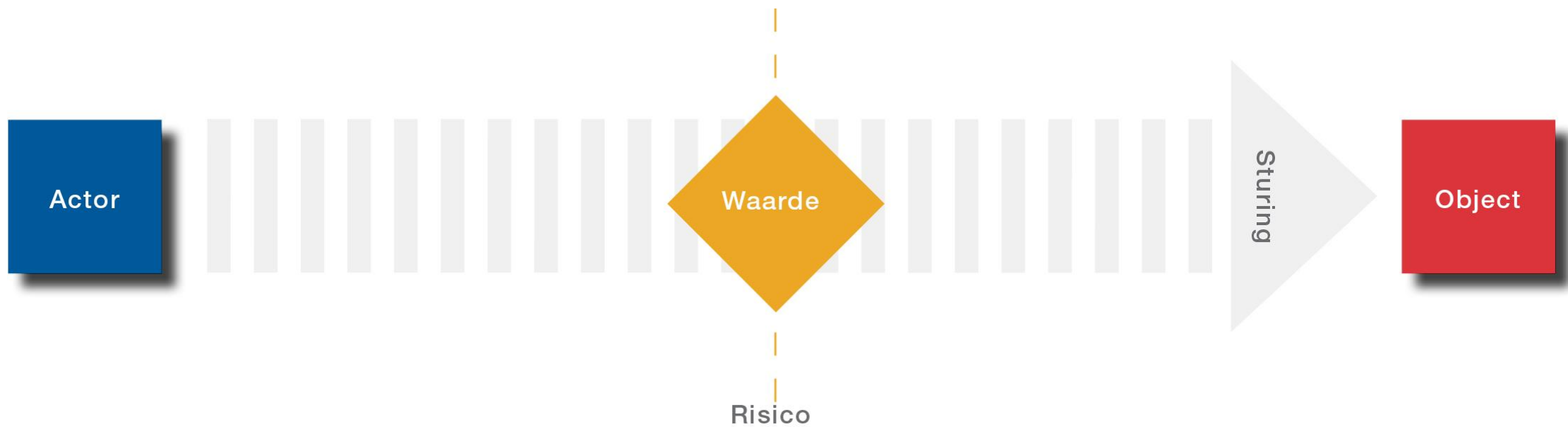
- *Het effect van een gebeurtenis/actie op iets dat waardevol is.*
- *Er is een vorm van **schade**.*
- *Er is een **waarschijnlijkheid** dat deze schade optreedt.*

Ortwin Renn

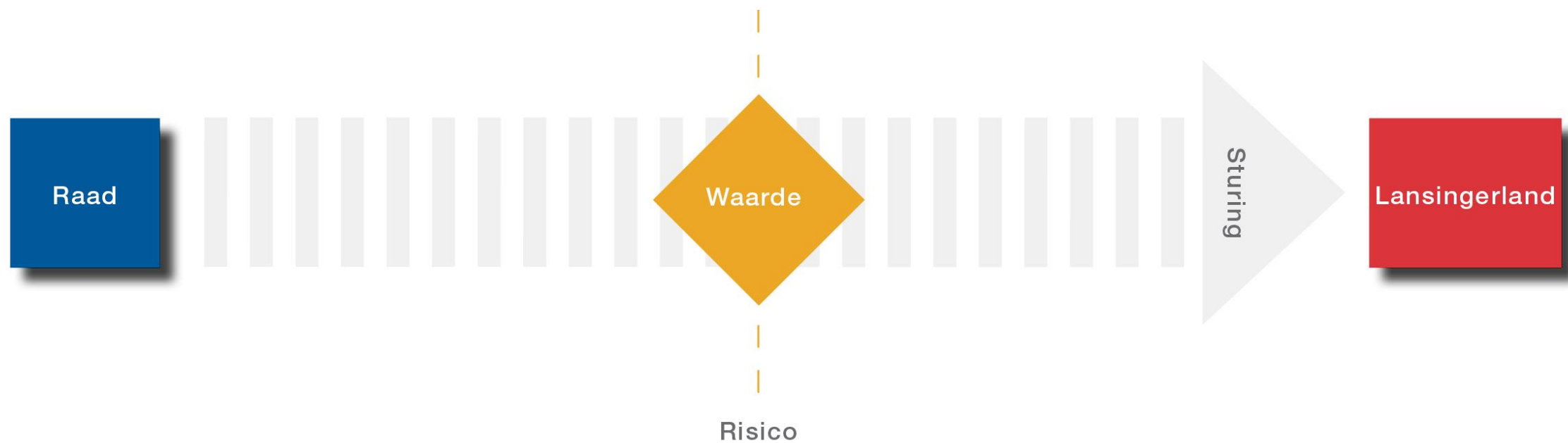
Risico

- *De mogelijke afwijking van een nagestreefd doel.*
ISO 31000, COSO II, INK

Waarde en Risico



Waarde en Risico



Waarde en Risico



Risico en resilience

- Sociaal domein, cyber security, klimaatverandering, veiligheid,
- Omgevingswet, circulaire economie, energietransitie
- Achterstalligheid onderhoud neemt toe
- Financiën krap, goeie mensen, verbonden partijen, pps

World Economic Forum

2015	2016	2017	2018	2019
Interstate conflict with regional consequences	Large-scale involuntary migration	Extreme weather events	Extreme weather events	Extreme weather events
Extreme weather events	Extreme weather events	Large-scale involuntary migration	Natural disasters	Failure of climate-change mitigation and adaptation
Failure of national governance	Failure of climate-change mitigation and adaptation	Major natural disasters	Cyber-attacks	Natural disasters
State collapse or crisis	Interstate conflict with regional consequences	Large-scale terrorist attacks	Data fraud or theft	Data fraud or theft
High structural unemployment or underemployment	Major natural catastrophes	Massive incident of data fraud/theft	Failure of climate-change mitigation and adaptation	Cyber-attacks

Ervaringen

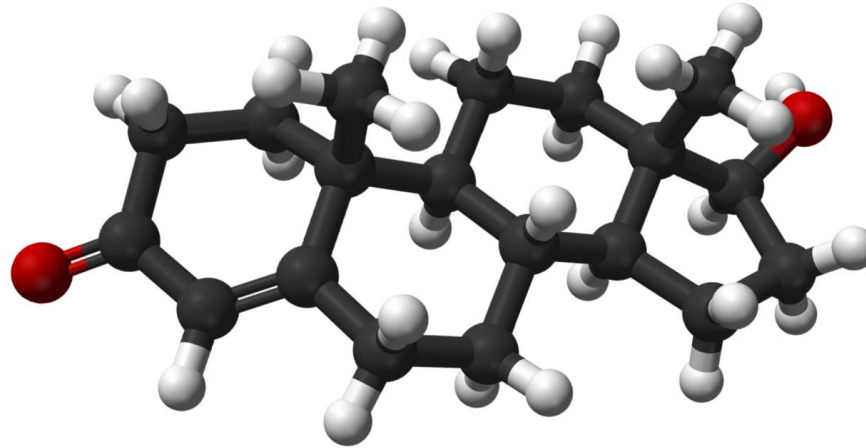
- Projecten overschrijden met gemiddeld 25%
- Politieke ambitie 100, blijven stapelen, 12% capaciteit
- Transities vragen om lange lijnen! (3-5 collegeperioden)
- Samenwerking in de regio en in de keten cruciaal voor succes
- Risicomanagement lastig als je in iets gelooft!

Uitspraken

- 95% van onze tijd gaat op aan rechtmatigheids-discussies
- Paragraaf weerstandsvermogen: kans*impact is arbitrair
- We staan voor 6 transities tegelijkertijd! Een nieuwe 'wederopbouw'
- De raad bij ons is zo 'ruw', we durven niet meer
- We kunnen niet meer lenen als gemeente

Aandrijfasjes

- Testosteron

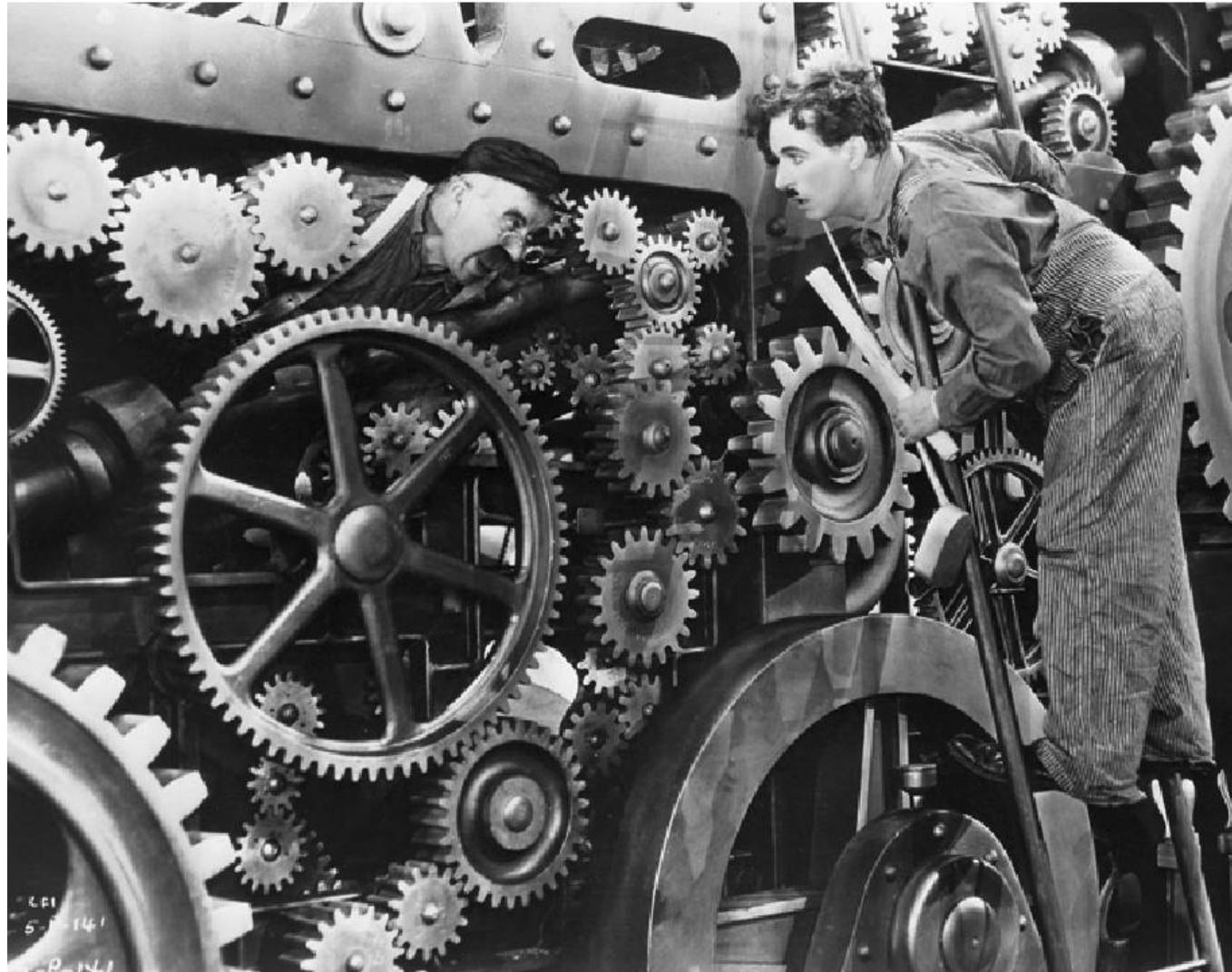


- Realisten zijn pessimisten en daar houden wij niet van...

32%

Aandrijfasjes

- Te complex



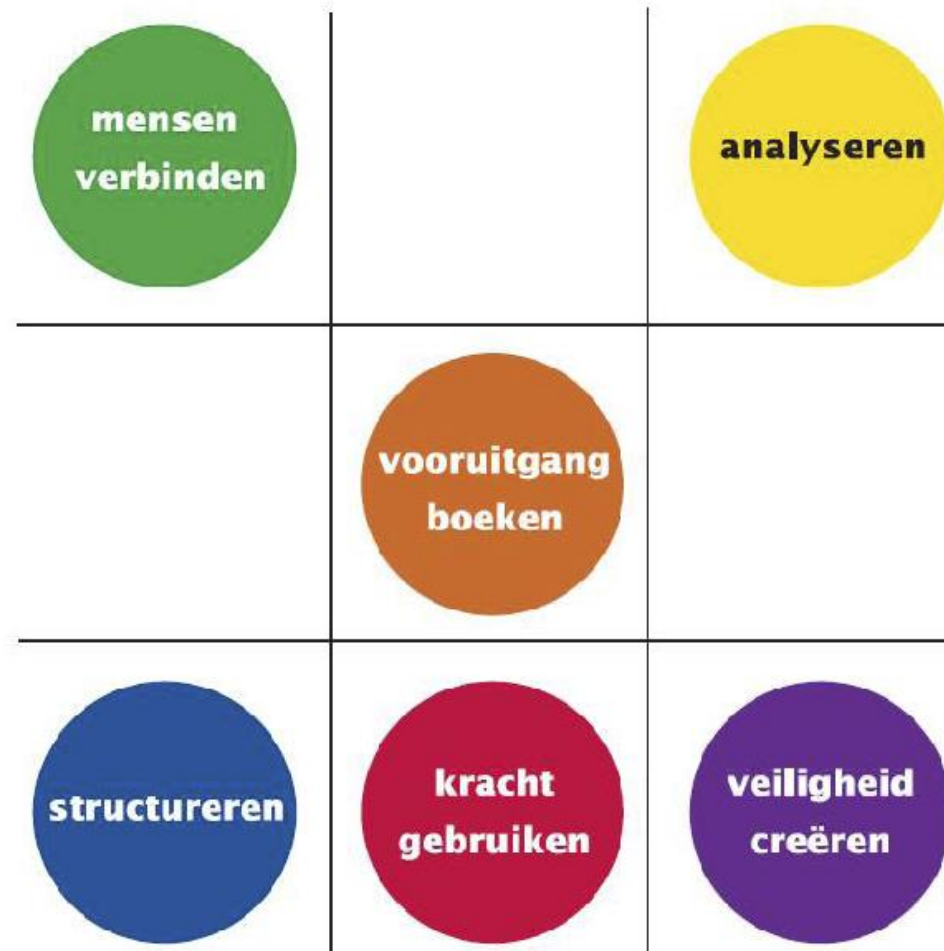
Aandrijfasjes

- Stapelen



Schuivende panelen

- Rolverandering overheid



Oorzaken risico's

- ✓ Er wordt veel te optimistisch financieel gepland
- ✓ Leiders genieten weinig vertrouwen van burgers
- ✓ Ambitie en capaciteit zijn ver uit evenwicht
- ✓ Het werken vanuit de bedoeling en doelgroep is ondermaats
- ✓ Versnipperd en gefragmenteerd landschap in samenwerking

Spelers: raad, bestuur, management

Mentimeter (1b)

Stel uw gemeente bereidt zich voor op het uitbreken van een zeldzame ziekte, waarvan verwacht wordt dat deze 6.000 mensen zullen doden.

Er zijn twee medische behandelingen om de ziekte te bestrijden, die de volgende consequenties hebben

1. Bij het volgen van behandeling A wordt van 4.000 mensen sterven.
2. Bij het volgen van behandeling B is er een kans van $1/3$ dat niemand zal sterven en een kans van $2/3$ dat alle 6.000 mensen zullen sterven.

Mentimeter (1b)

Welke behandeling heeft uw voorkeur?

Pauze

DEEL 2 a **Verdieping**

Mentimeter (2)

U mag kiezen voor het volgende:

Optie A – Gegarandeerd 3 EURO

Optie B – Een kans van 80% op 4 EURO

Mentimeter (2)

Optie A of Optie B

Prioriteiten coalitieakkoord 2018 – 2022

1. Sociale veiligheid en leefbaarheid (p.3)
2. Klimaataanpak (p.4)
3. Verbetering onveilige rotondes (p.11)
4. Handhaving binnen 30 km zones (p.11)
5. Veilige zones stimuleren (p.21)
6. Verduurzaming van glastuinbouw (p.30)
7. De Kruin in Bergschenhoek (p.31)
8. Verkoop van bedrijfsterreinen (p.32)

Prioriteiten ...

- De waarden zijn helder
- Een duidelijke keuze
- Wat zijn de risico's?

Ambities coalitieakkoord 2018 – 2022

1. Strategische ambities (p.14)
 - ✓ gebiedsgericht werken, participatie, leefbaarheid, dienstverlening
2. Sportvoorzieningen mee te laten groeien aan tal inwoners (p.23)
3. Meer mensen met een beperking deel laten nemen aan sport (p.24)
4. Economische ambities (p.30)
 - ✓ Te investeren in een uitgebreid (inter-)nationaal netwerk
5. Gasloze wijken (p.35)
6. Maatschappelijk vastgoed te verduurzamen (p.36)

Ambities ...

- De ambities zijn helder en nobel
- “Niet realiseerbare wensen zijn hallucinaties (Edison)”
- Zijn er risico's?

Spelverdeling coalitieakkoord 2018 – 2022

- Samenwerking raad – college – ambtelijke organisatie
- Bij een effectieve en efficiënte aansturing van de gemeente is het belangrijk dat iedereen zijn rol kent en goed speelt.
 - ✓ Duidelijke rolverdeling (de theorie)
 - ✓ Rolvastheid (de praktijk) van verschillende gremia
 - ✓ Rolvastheid van individuele functionarissen
 - ✓ onderling respect, vertrouwen en corrigerend vermogen

Spelverdeling...

“Wat is het probleem eigenlijk?”

Herman Tjeenk Willink

1997-2012 vice-president Raad van State

Mentimeter

Alle risico's moeten worden behandeld binnen de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing.

Mentimeter (5)

Ja / Nee

Vragen

- Hoe werkt de risicoparagraaf in de begroting?
- Houdt het weerstandsvermogen rekening met prioriteiten en ambities?
- Wat kan ik als raadslid?
- Wat is de betekenis van een weerstandsratio >1 ?

Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten^[L]_[SEP] Geldend van 09-12-2017 t/m heden (1)

- **Artikel 11**

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 [**red. ongedekte risico's**] zijn getroffen en die van materiële betekenis kunnen zijn in relatie tot de financiële positie.

Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten^[L SEP] Geldend van 09-12-2017 t/m heden (1)

- **Artikel 11**

- 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 [**ongedekte risico's**] zijn getroffen en die van materiële betekenis kunnen zijn in relatie tot de financiële positie.

B. Nader bekeken (1)

alle risico's waarvoor geen maatregelen zijn getroffen en die van materiële betekenis kunnen zijn in relatie tot de financiële positie.

“alle risico's waarvoor geen maatregelen zijn getroffen”.

Wat zijn dat voor risico's?

Mentimeter

Bent u bekend met Circulaire Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten van 17 januari 2003?

Mentimeter (4)

Ja / Nee

Circulaire Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten van 17 januari 2003

(2)

“alle risico's waarvoor geen maatregelen zijn getroffen”.

Wat zijn dat voor risico's?

De risico's relevant voor het weerstandsvermogen zijn die risico's die niet anderszins zijn ondervangen.

*Voorbeelden van risico's die wel tot de paragraaf weerstandsvermogen horen zijn **ondernemersrisico's** (of bedrijfsrisico's) en hangen vooral samen met **grondexploitatie**, **gebiedsuitbreiding**, publiek - private samenwerking (**PPS**), **sociale structuur** (bij neergaande conjunctuur) en **open-einde regelingen**.*

Circulaire Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten van 17 januari 2003

(3)

- ondernemersrisico's (of bedrijfsrisico's)
 - ✓ Grondexploitatie
 - ✓ gebiedsuitbreiding, publiek – private samenwerking (PPS)
 - ✓ sociale structuur (bij neergaande conjunctuur)
 - ✓ open-einde regelingenrisico's
- En...
- *Overigens dienen ook **positieve risico's** meegenomen te worden. Het gaat hierbij om dezelfde risico's als die in de CV 95 zijn beschreven bij de risicoparaagraaf.*

Circulaire Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten van 17 januari 2003 (4)

Reguliere risico's - risico's die zich regelmatig voordoen en die veelal vrij goed meetbaar zijn - ***maken geen deel uit van de risico's in de paragraaf weerstandsvermogen.***

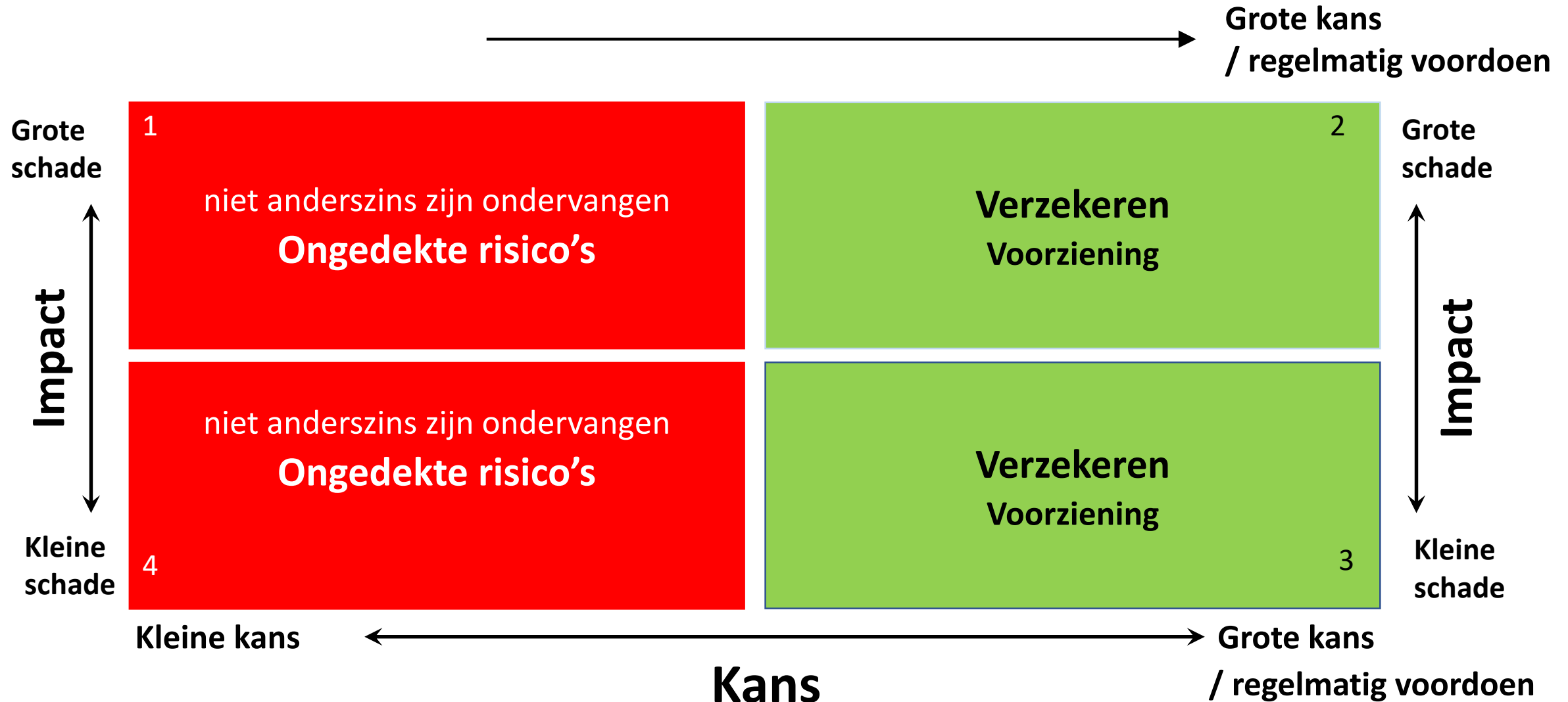
- Wat zijn dat voor risico's? Reguliere risico's?

*risico's die zich **regelmatig voordoen** en die veelal **vrij goed meetbaar** zijn.*

*Hiervoor kunnen immers **verzekeringen worden afgesloten of voorzieningen worden gevormd.***

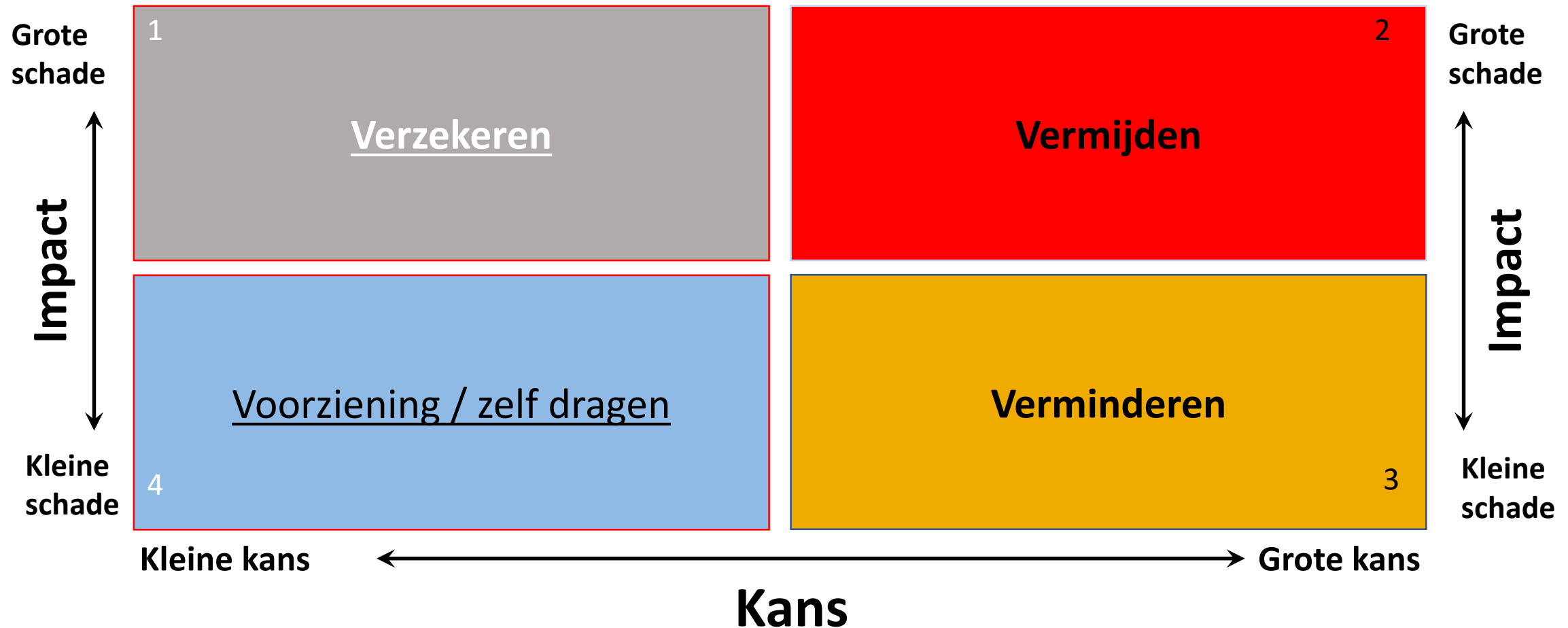
Constatering (1)

Vertaald in model kans x impact



Constatering (2)

Risico matrix



Constatering (3)

Risico's indeling risico's

IRM risico indeling

speculatieve risico's



verlies

0

winst

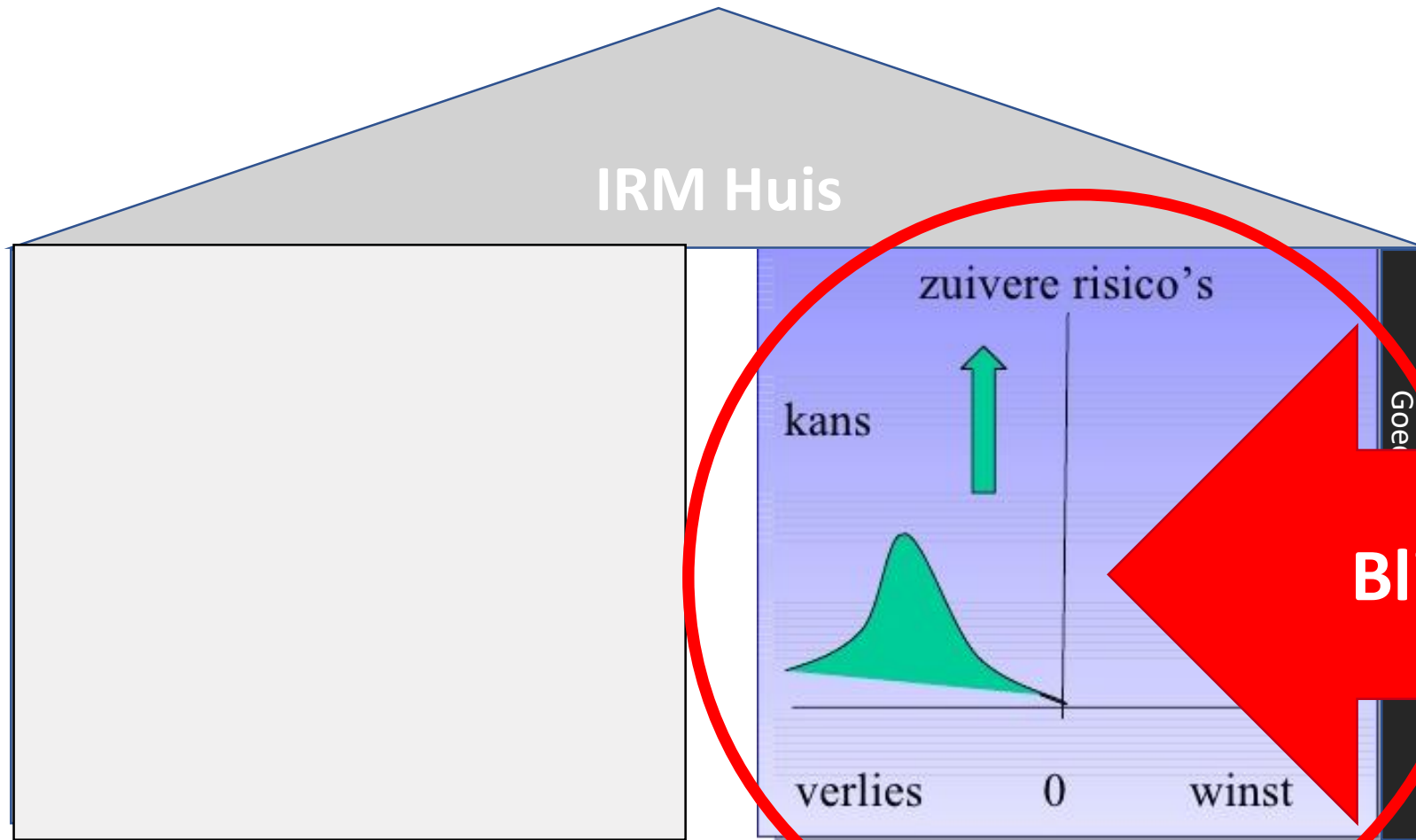
Wordt verder behandeld in
paragraaf
Weerstandsvormogen en
Risicobeheersing.

ervangen

Die niet a

Constatering (4)

Risico's indeling risico's



Vragen & constatering

De paragraaf schrijft voor dat alleen de ongedekte risico's in de benadering worden betrokken.

- Waarom?

Hierdoor ontstaat:

- ✓ Blinde vlek
- ✓ Geen ontwikkeling van een integraal risicomanagement
- ✓ Geen eenduidige betekenis/werkwijze

DEEL 2 b **Verdieping**

Wat kan ik als raadslid (1)

- ✓ Dialoog aangaan
- ✓ Bevragen
- ✓ Gezond verstand gebruiken,
- ✓ Voeten op de grond houden
- ✓ Kritisch zijn
- ✓ Partner zijn
- ✓ Eigen oriëntatie op de samenleving onderhouden

Wat kan ik als raadslid (2)

- ✓ Is er echt genoeg **geld** en kan het volgens de **regels**?
- ✓ Is het **leiderschap** helder en geborgd, de spelverdeling helder?
- ✓ Kan het redelijkerwijs worden **gemaakt** door de gemeente?
- ✓ Is er bij **levering** kennis van en focus op **doelgroep**?
- ✓ Wordt er voldoende **samengewerkt** met anderen?

Krachten projecten & programma's

- Planning optimistisch
- Functionaliteit blijven toevoegen, ook door raad
- Rolscheiding bestuurders en partners onvoldoende
- Niet luisteren naar de controller
- Burgemeester spreekt het machtswoord

Krachten projecten & programma's

- Relatie gemeente – opdrachtnemer: twee werelden
- Onderschatting van krachten en niet over de horizon kijken
- Risico-analyses onder de maat en te mechanisch uitgevoerd
- Koppeling organisatie - bestuur – raad niet open
- Onderschatting door de top (the devil is in the details)

Stelling

Met een weerstandsratio 1 of hoger ben ik met mijn gemeente “in control”.

Fixatie op cijfers

- Armoedemonitor van Sociaal en Cultureel Rapport
- inkomenscriterium sociaal inkomen (van belastingdienst)
- geen illegale inkomsten
- Beleving?

Pauze

DEEL3

Rode draad

Mentimeter (3)

Raadsleden verzamelen alle beschikbare informatie en proberen – zo goed en zo kwaad als het gaat – op basis van al de beschikbare informatie te bereiken wat de beste optie is.

Is een raadslid in staat te komen tot een rationele vrije keuze?

Mentimeter (6)

Ja / Nee

Uitleg

Onderzoek maakt duidelijk dat:

- **Wijze van presentatie beïnvloedt gedrag (1)**

Framing Tversky, A. en D. Kahneman (1981) 'The framing of decisions and the psychology of choice', Science 211: 453-458

- **Verlies weegt zwaarder dan winst (2)**

Kahneman, D. en A.Tversky (1979) 'Prospect theory: an analysis of decision under risk', Econometrica 47, 2: 263. Voordeel nu zwaarder wegen dan voordeel later

- **Onzekerheid liefst wordt vermeden (3)**

Kahneman, D. en A.Tversky (1979) 'Prospect theory: an analysis of decision under risk', Econometrica 47, 2: 263.

Evaluatie

- Cijfer?

Mentimeter (7)

Cijfer

Evaluatie (2)

- Dit was nuttig voor mij als raadslid, omdat...
- Ik wil graag nog meer van weten van ...

**DANK VOOR
UW AANDACHT**