



Risicobeheer

Meer waarde met risico's en weerstand?

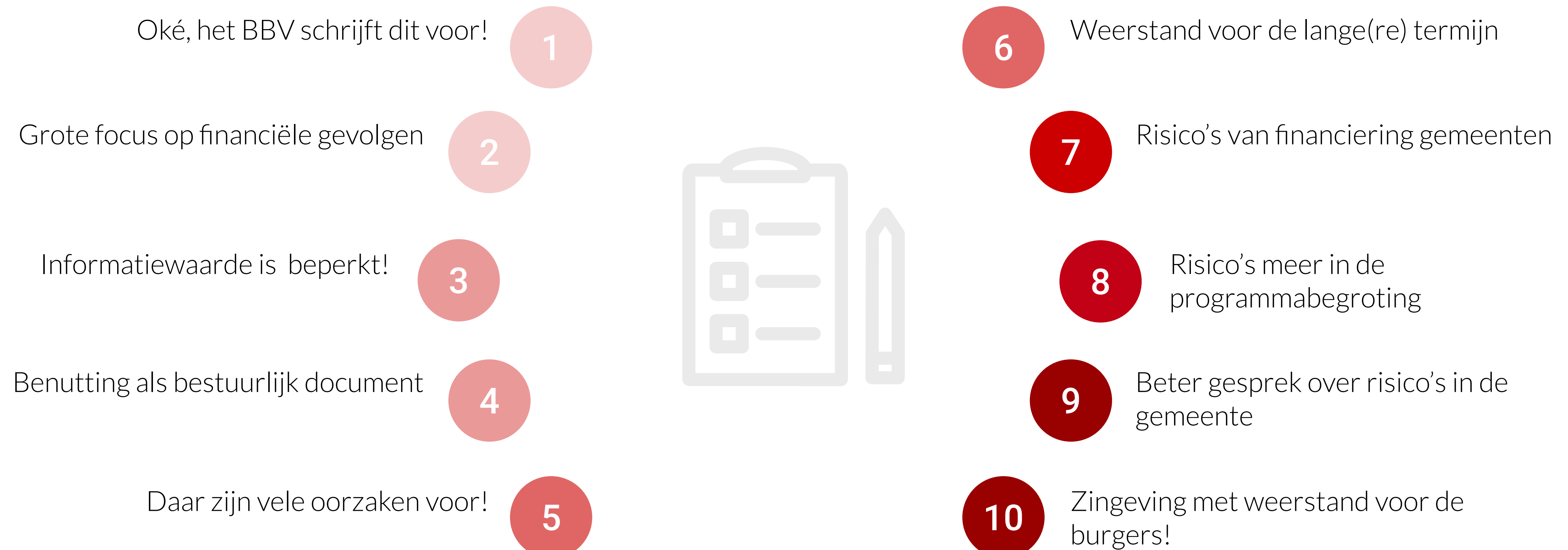
Regiodagen Gemeentefinanciën

VNG Risicobeheer

sander.mooij@vng.nl

Rode draad

Waarom maken we de Paragraaf Weerstandsvermogen en Risicobeheersing nog?



Tegenstrijdigheden in financiële positie

- Grote opgaven voor gemeenten (klimaat, mobiliteit, wonen en voorzieningen)
- Deze taaie en langjarige maatschappelijke opgaven betalen gemeenten meer en meer uit een waaier van regelingen en potjes (specifieke en incidentele middelen)
- Door ontbreken van structurele dekking zijn er moeilijke discussies over bezuinigingen.
- Deze financiële onzekerheid zet gemeenten op achterstand op de arbeidsmarkt, met veel tijdelijk (ingehuurd) personeel.
- Terwijl gemeenten overschotten op de jaarrekeningen presenteren en een prima weerstandspositie lijken te hebben!

Financiële verhoudingen bieden dus steeds minder zekerheid op de de lange termijn!

Opgavegericht werken

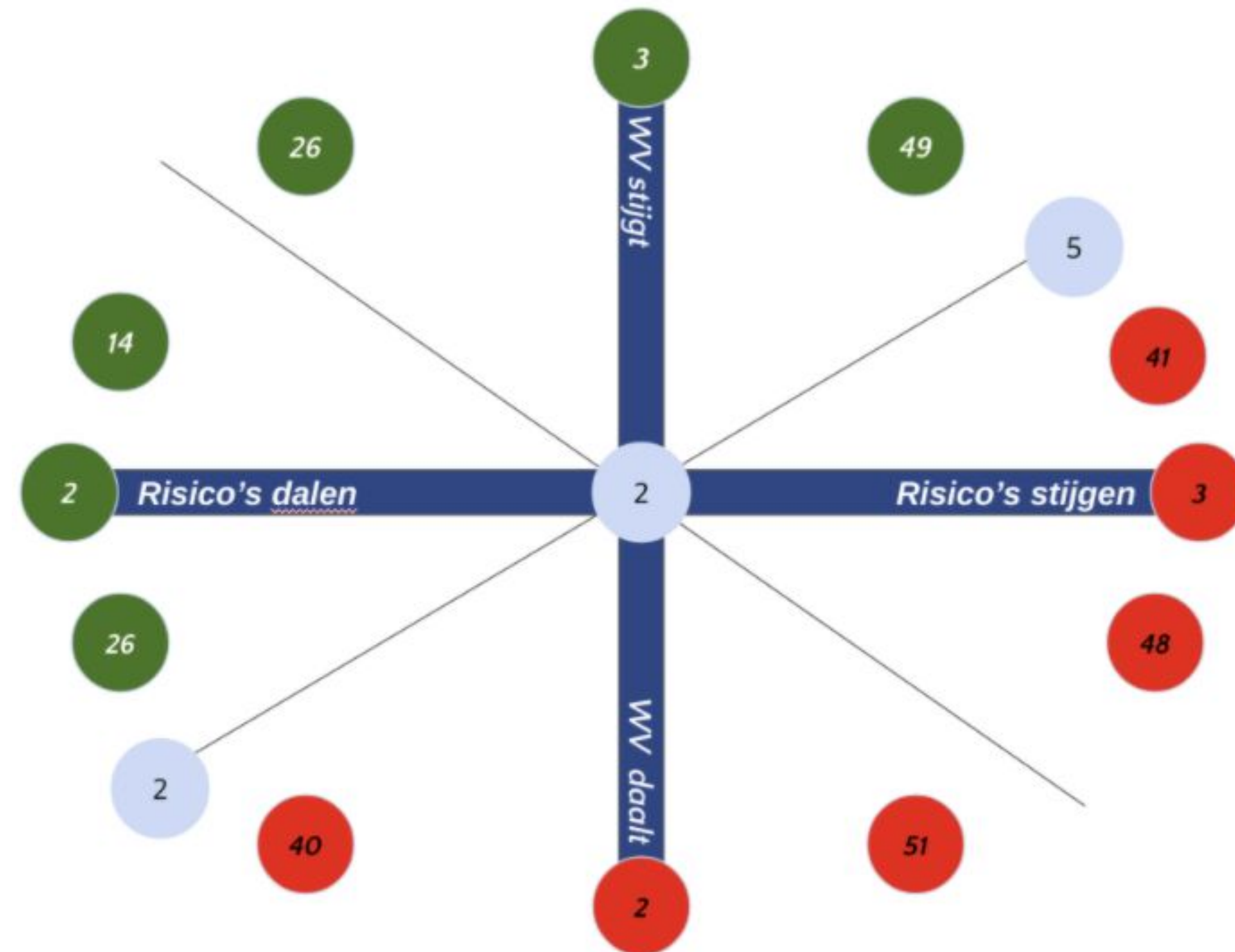
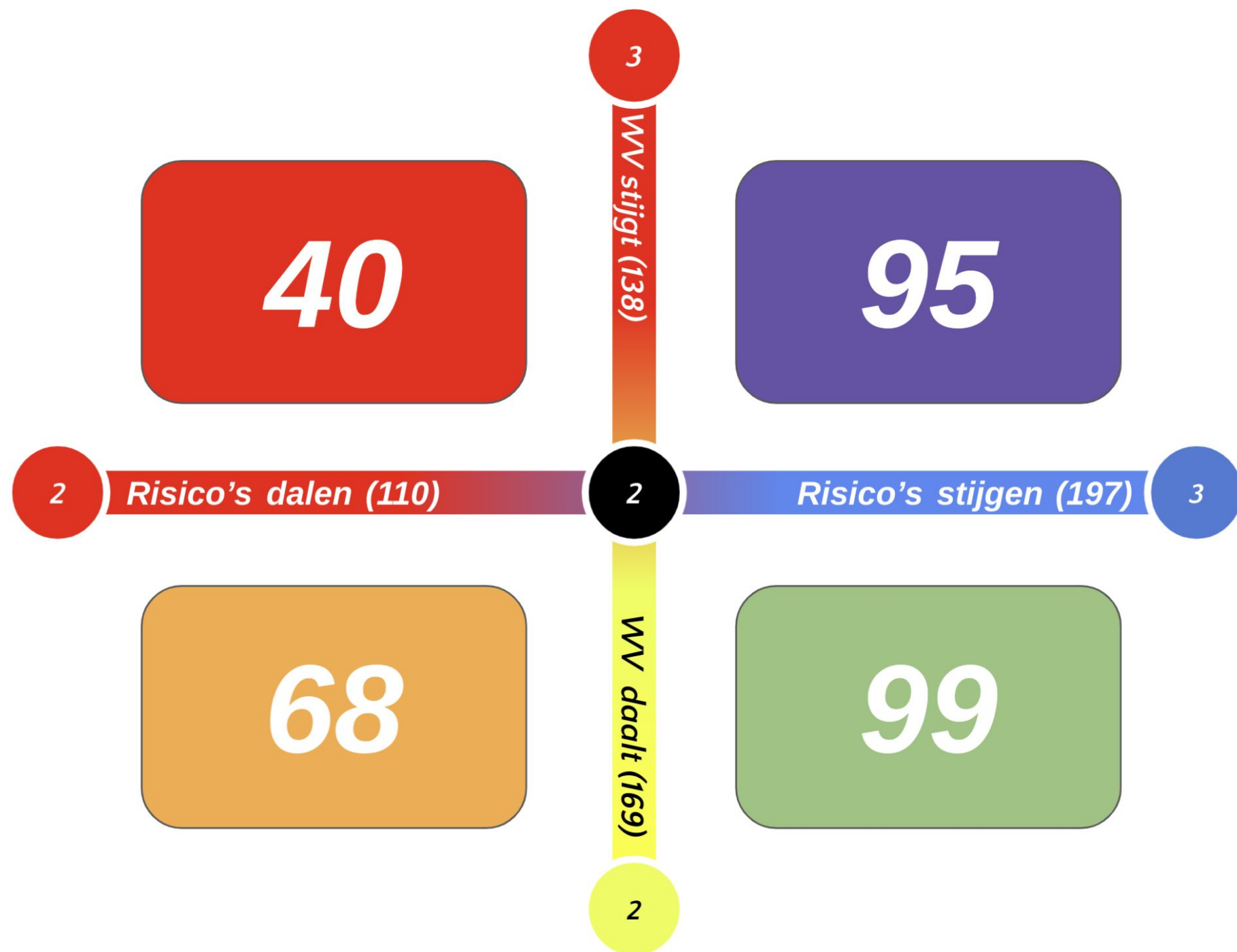
Wendbaarheid:

de mate waarin de opgaven van gemeenten te beïnvloeden zijn.

Weerbaarheid:

de financiële buffer die nodig is om de opgaven te realiseren.

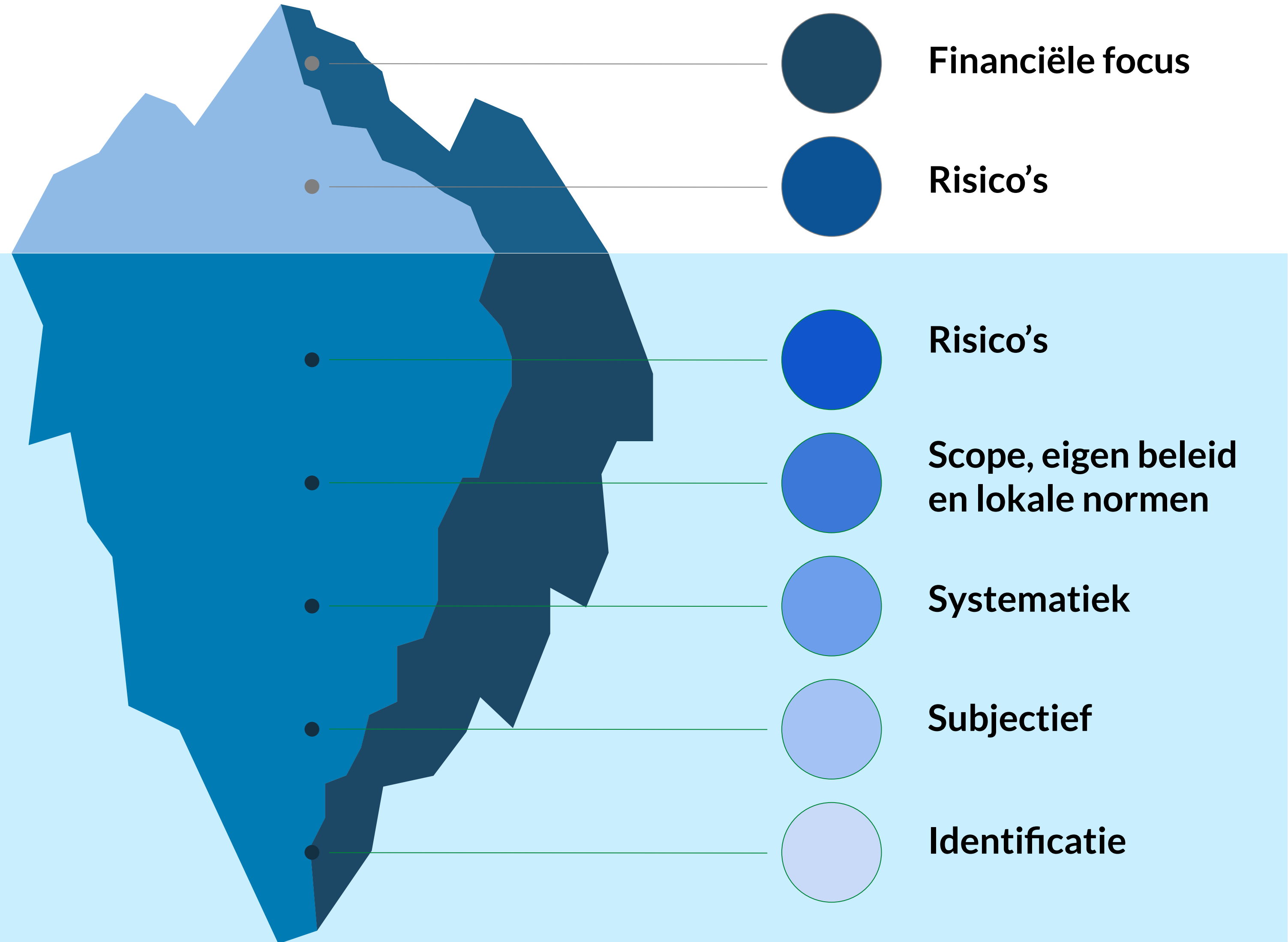
Hoe minder wendbaar een gemeente kan zijn, hoe groter de benodigde weerbaarheid!



Ratio (2020) ligt	Kwalificatie	daling (2021)	gelijk (2021)	stijging (2021)
onder 0	Negatief	1	2	
tussen 0 en 0,6	Ruim onvoldoende			2
tussen 0,6 en 0,8	Onvoldoende			3
tussen 0,8 en 1	Matig	5	2	7
tussen 1 en 1,5	Voldoende	32	2	36
tussen 1,5 en 2	Ruim voldoende	28		20
boven 2	Uitstekend	120	3	52
Eindtotaal		186	9	120

Wankel evenwicht

De paragraaf
Weerstandsvormogen en
Risicobeheersing laat slechts het
de topje van de ijsberg zien!



Identificatie

Hoe kritisch ben je als gemeenten bij het identificeren van risico's tegen de achtergrond van de weerstandsinzichten?

- Actieve risicodialogen binnen de organisatie?
- Met het lijnmanagement of breder binnen de organisatie?
- Het welbekende lijstje van vorig jaar?
- En met dezelfde inschattingen?
- Evaluatie van de risico's?
- Eigen risico's van verzekerde risico's?
- Taakstellingen die moeilijk te realiseren zijn?
- Risico's op bijv. onjuist aanbesteden?

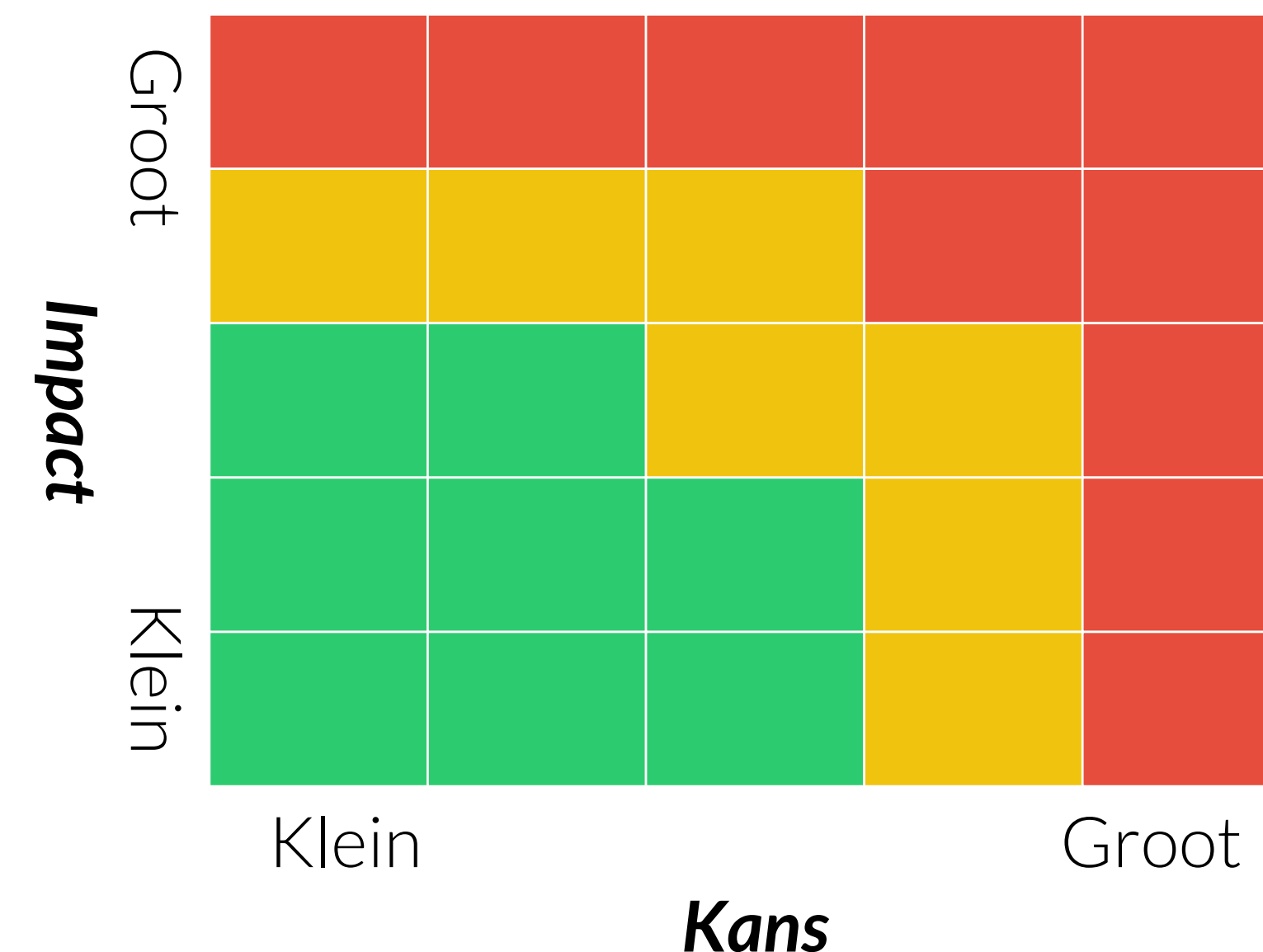
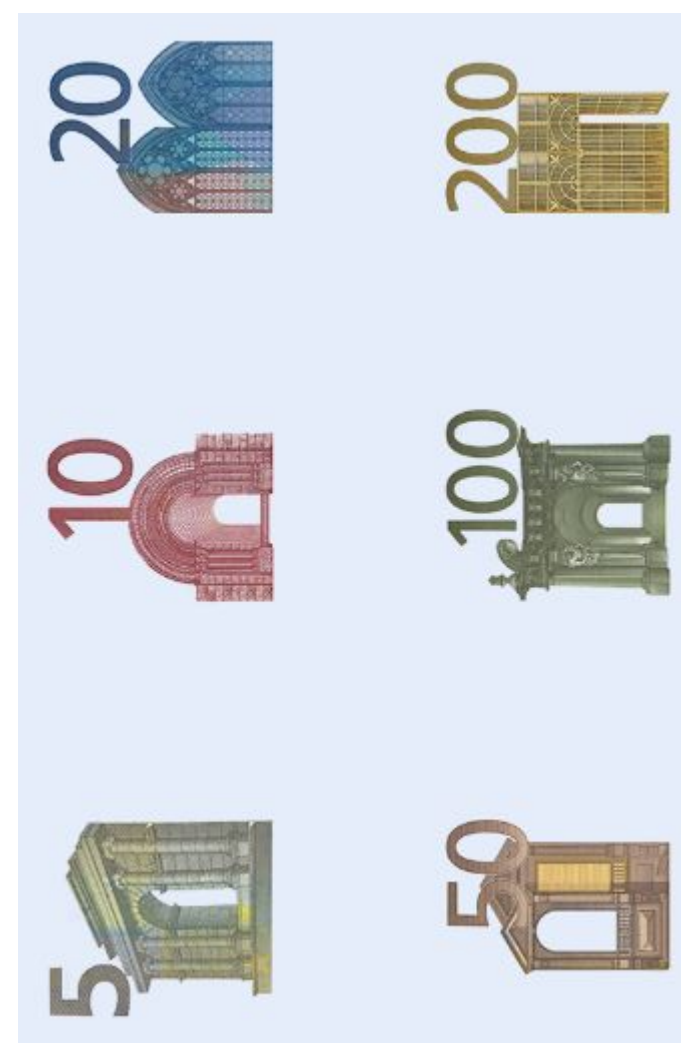
Subjectief

Alle inschatting over kans en impact zijn subjectief en gebaseerd op ideeën, inschattingen en onderbouwingen.

Hoe bepaal je het verschil tussen 10% en 20% kans? En langs welke redenering kom je tot een mogelijke financiële impact van 200k? En waarom is dat niet 100k of 300k?

Deze gemaakte keuzes werken wel direct door in de benodigde weerstandscapaciteit!

Vaak worden slechts de financiële **uitkomsten** van de ideeën, inschattingen en onderbouwingen opgenomen in de paragraaf. Zonder het onderliggende verhaal erbij!



Systematiek

Hanteer je categorieën voor de risico-inschatting (bijv. 10% - 40% - 70%), of kan een risico ook 23% zijn?

Als de risico's in beeld zijn en deze zijn gekwantificeerd, tel je deze dan op in de presentatie of doe je nog een Monte Carlo simulatie?

In welke mate past zo'n simulatie nog bij het in beeld brengen van de financiële impact van de risico's?

Welke zekerheid zoek je bij zo'n simulatie en waarom deze?

Kan je de lezer van de P&C-documenten uitleggen wat een Monte Carlo-simulatie doet?

De gemaakte keuzes over Kans en Impact zijn ook erg bepalend voor de uitkomsten voor de benodigde weerstandscapaciteit!

Scope, eigen beleid en lokale normen

Welke weerstandsratio vindt je als gemeente voldoende: 1, 1,2 of 2?

Bereken je de financiële risico's voor het komend jaar of de komende vier jaar?

Welke financiële bronnen vormen de weerstandscapaciteit? De Algemene Reserve natuurlijk, maar ook de onbenutte belastingcapaciteit? En de stille reserves? En de overschotten van vorig jaar?

Wordt de relatie gelegd met de (overige) financiële kengetallen?

Neemt de gemeente de risico's van de grondpositie wel of niet mee in de paragraaf?

Structureel - Incidenteel: Risico's en Weerstandsvermogen

Risico's: scope

Werk je met bijv. de top 10-risico's of met alle risico's bij de berekening van de ratio?

Is er ook een beschrijving van de risico's opgenomen? En wordt de beheersing daarvan ook uitgewerkt?

Reflecteert de gemeente ook op wijzigingen op de risico's t.o.v. voorgaand jaar?

Kijkend naar je buurgemeenten, delen jullie gezamenlijke risico's en doen jullie dat met een vergelijkbare inschatting? Met name van Gemeenschappelijke Regelingen kan dit leuke beelden opleveren!

Zijn de risico's bekend, maar de financiële gevolgen niet en dus PM? Wat doe je daarmee?

Neem je ook de risico rond de grondexploitatie mee in de paragraaf?

Financiële focus....

... in de paragraaf ...

... van de risico's die je meeneemt...

... die je gewogen heb op basis van de lokale keuzes...

... met een systematiek die moeilijk in samenhang te duiden is als lezer...

... die voor een groot gedeelte bepaald wordt door subjectieve afwegingen ...

... van die risico's die je als gemeente op het netvlies hebt.

Kritisch kijken naar de paragraaf

- Een vertekenend beeld van de weerstandspositie van gemeenten
- Meerwaarde van de huidige paragraaf staat ter discussie!
- De huidige paragraaf is lang niet altijd een weerslag van de risico's waar het in de organisatie, het college en in de raad echt om gaat.
- Niet de financiële risico's moeten centraal staan, maar juist de beleids- en uitvoeringsrisico's en de mate waarin de gemeente erin slaagt maatschappelijke opgaven op te lossen en wettelijke taken uit te voeren.
- Goed bestuur vereist een goed gesprek over de scenario voor de langere termijn.
- Voor een goede kaderstellende rol van de gemeenteraad zijn dan betere inzichten en afwegingen rond maatschappelijke risico's nodig!

Risico's: van paragraaf naar programma's

Het bestuur van de gemeente beantwoordt nu per programma vier samenhangende vragen:

1. Wat willen we bereiken?
2. Wat gaan we daarvoor doen?
3. Wie zijn daarbij betrokken?
4. Wat mag het kosten?

Waarom voegen we hier niet een vijfde W-vraag aan toe?

5. Welke risico's spelen hier een rol bij?

Van weerstand naar risico's

Natuurlijk lost de toevoeging van die ene vraag niet automatisch de problemen op!

En natuurlijk richt het risicomanagement binnen gemeenten zich al op de identificatie en beheersing van risico's die maatschappelijk nagestreefd worden.

Maar in het gesprek over de begroting en de jaarrekening komen deze nu nog onvoldoende op tafel van het bestuur van de gemeenten.

De gemeenteraad moet in alle openheid afwegingen rond wendbaarheid en weerbaarheid kunnen maken. Want risico's nemen is één van de kerntaken is van de overheid!

Ter discussie

Is het beeld herkenbaar dat de paragraaf Weerstandsvormen en Risicobeheersing in de huidige vorm beperkt meerwaarde biedt?

Kan het BBV de benodigde omslag naar een meer programmatische blik op risico's ondersteunen?

Wat zijn voorbeelden uit jullie praktijk waarbij de echte weerbaarheid van de gemeente centraal staat?

Aanvulling op presentatie

Vaak opgenomen risico's door gemeenten:

1. Ontwikkeling Gemeentefonds
2. Grondbeleid en ruimtelijke ontwikkelingen
3. Digitalisering en de informatieveiligheid
4. Energie- en circulaire transitie
5. Regie verbonden partijen en gemeenschappelijke regelingen
6. Sociaal domein
7. Grote (infrastructurele) projecten
8. Lokale hoofdpijndossiers.

Maar ook soms:

9. Japanse Duizendknoop - rubber korrels op kunstgrasvelden
10. Bezuinigingen
11. Hoog ziekteverzuim
12. Kwalitatief goed personeel
13. Eigen risico's verzekeringen of ERD

Maatschappelijke opgaven, besturen en risico's

Risicobeheersing voor raadsleden

Grote delen van de samenleving zijn in transitie.

Gemeenten hebben een belangrijke rol bij deze transitie. Vaak is de route onzeker en zaken lopen anders dan verwacht.

Sommige zaken die nu vanzelfsprekend zijn, moeten in de nabije toekomst anders. Denk aan inclusiviteit, vitaliteit, duurzaamheid, betaalbare woningen.

Er ontstaan steeds nieuwe uitdagingen die om een oplossing vragen. Denk aan jeugdzorg, omgevingswet en cybercriminaliteit.

Risicomanagement maakt beter beslissen mogelijk. Met oog voor publieke waarden, nu en in de toekomst.

Goed risicobeheer =

- (on)zekerheden onderkennen
- reële verwachtingen scheppen

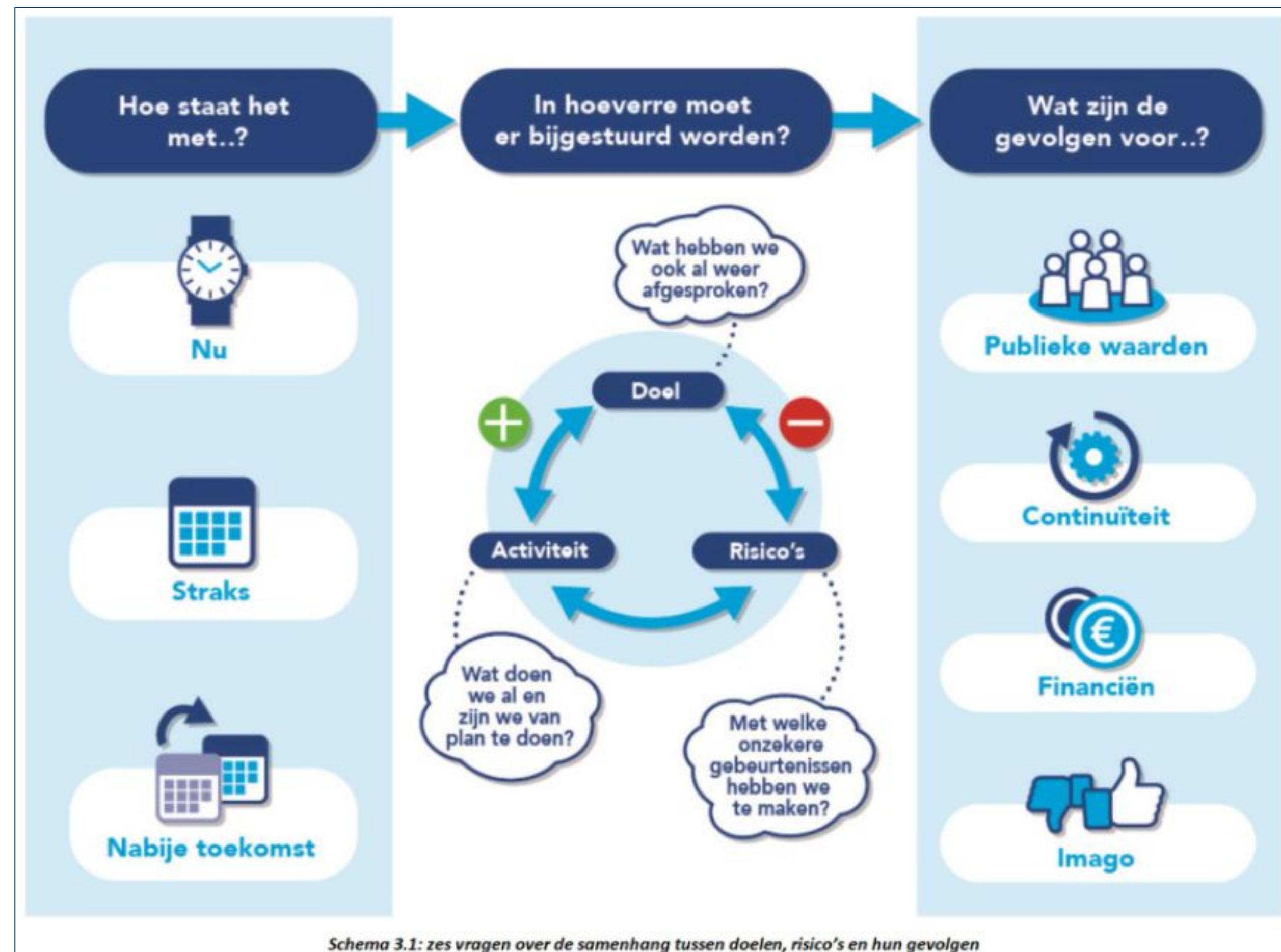
Doel: helder beeld van de mogelijkheden om (bij) te sturen.

Resultaat: Kwalitatief goed beleid en bewuste besluiten.

- Risico's kunnen realistisch worden opgenomen in de beleidsanalyses.
- Inzicht in de mogelijke financiële impact van risico's.

VNG Risicobeheer en Risicoplatform Overheden (RPO) hebben kennis en oplossingsrichtingen verzameld en deze toegankelijk gemaakt voor (aspirant-) raadsleden in de **Compacte Handreiking Risicobeheersing voor raadsleden** in 60 minuten wegwijs in de gemeentelijke risico's.

In samenwerking met o.a. De Nederlandse Vereniging voor Raadsleden, ministerie van Binnenlandse Zaken, commissie BBV en diverse gemeenten.



Schema 3.1: zes vragen over de samenhang tussen doelen, risico's en hun gevolgen