



# RISICOMANAGEMENT BIJ NEDERLANDSE GEMEENTEN

## EEN ONDERZOEK NAAR RISICOVOLWASSENHEID

---

**Maryse Hoogland 586648**  
**Master Publiek Management | Erasmus Universiteit Rotterdam**

**Scriptiebegeleider: Henk Klaassen**  
**Tweede lezer: Maarten de Jong**

**Stagebegeleiders:**  
**Chris Ravensbergen, Sander Mooij en René Pennings**

**Juli, 2021**



## Abstract

Nederlandse gemeenten hebben te maken met een steeds meer benarde financiële positie. Het is daarom van belang om goed zicht te hebben op de risico's die een gemeente loopt, zodat onverwachte kosten zo veel mogelijk vermeden kunnen worden. Risicomanagement kan een inzicht geven in deze risico's. Ondanks dat er wettelijke verplichtingen zijn voor de inventarisatie van risico's, is er in de praktijk geen eenduidige uitvoering van risicomanagement. Verder zijn er verschillende risicovolwassenheidsmodellen ontwikkeld om het risicomanagement te meten, maar deze slaan vaak niet aan op de gemeentelijke praktijk. In dit onderzoek wordt er daarom gekeken naar de verschillen in het risicomanagement in Nederlandse gemeenten en de aanbevelingen die kunnen worden gegeven om de huidige onvrede van gemeenten bij het toepassen van risicovolwassenheidsmodellen te verminderen. De resultaten zijn verzameld aan de hand van een literatuurstudie en interviews met achttien Nederlandse gemeenten. Er kan worden geconcludeerd dat de invulling van risicomanagement in de gemeentelijke praktijk enorm uiteen loopt. Dit verschilt van reactief tot proactief, van financieel tot integraal risicomanagement, en kent nog vele andere verschillen. In dit onderzoek is er een overzicht gepresenteerd welke elementen er allemaal vallen onder volwassen risicomanagement. Dit overzicht kunnen gemeenten in de praktijk gebruiken om invulling te geven aan het risicomanagement.

## Inhoudsopgave

Inhoudsopgave .....	3
1 Introductie .....	5
1.1 Inleiding .....	5
1.2 Aanleiding .....	6
1.3 Probleemstelling .....	9
1.4 Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie .....	10
1.5 Leeswijzer .....	10
2 Risicomanagement in theoretisch perspectief .....	12
2.1 Risicomanagement .....	12
2.2 De ontwikkeling van de wettelijke vereisten rond risicomanagement in Nederlandse gemeenten.....	16
2.3 Publieke waarden in risicomanagement .....	19
2.4 Risicovolwassenheid en risicovolwassenheidsmodellen.....	20
2.5 Samenvatting theoretisch perspectief .....	24
3 Methodologie .....	26
3.1 Betrouwbaarheid en validiteit .....	27
4 Verschillen in risicomanagement bij Nederlandse gemeenten .....	29
4.1 De paragraaf weerstandsvermogen .....	30
4.2 Risicomanagement in de gemeentelijke praktijk.....	32
4.2.1 De hard controls .....	32
4.2.2 De soft controls .....	42
4.3 Verschillen in risicomanagement in de gemeentelijke praktijk .....	47
5 Risicovolwassenheid in de gemeentelijke praktijk .....	48
5.1 Het begrip risicovolwassenheid .....	48
5.2 De elementen van risicovolwassenheid in de gemeentelijke praktijk .....	50
6 Procedurele en technische aanpassingen in de toepassing van risicovolwassenheidsmodellen .....	51

6.1 Procedurele aanpassingen.....	51
6.2 Technische aanpassingen .....	52
6.3 Elementen van volwassen risicomanagement .....	54
7 Conclusie.....	56
7.1 Discussie.....	58
7.2 Aanbevelingen.....	59
8 Literatuurlijst.....	61
9 Bijlagen .....	66
Bijlage A: Overzicht vragen risicovolwassenheidsmodel Cienfuegos (2013).....	66
Bijlage B: Overzicht financiële kengetallen gemeenten .....	68
Bijlage C: Vragenlijst interviews .....	69
Bijlage D: Thematische analyse interviews .....	70

# 1 Introductie

## 1.1 Inleiding

De afgelopen jaren stond het nieuws vol met schrijnende gebeurtenissen, waarvan achteraf bleek dat ze werden veroorzaakt door nalatigheid en een gebrek aan preventieve controle. Een voorbeeld is ingestorte Morandi-brug in Genua, wat 43 mensen het leven kostte. Later bleek dat het instorten het gevolg was van ontwerpfouten, slecht onderhoud en gebrekkige controles (NOS, 2020). Maar ook in Nederland hebben we de afgelopen tijd zulke ongelukken meegemaakt. In 2015 bijvoorbeeld vielen er hijskranen om in Alphen aan de Rijn op woningen en winkels. Wonderbaarlijk genoeg waren er geen slachtoffers, maar de schade was enorm. Uit onderzoek van de Onderzoeksraad voor Veiligheid (2016) bleek achteraf dat de betrokken bedrijven de complexiteit van het project hadden onderschat en dat er te weinig rekening werd gehouden met de risico's die dit project had voor de omgeving. Tevens was de hijsopstelling vanaf het begin al niet stabiel. Door het grote aantal partijen dat bij dit project betrokken was, voelde men zich niet verantwoordelijk en werd de risicobeheersing nalatig. De kans op zulke ongelukken kan drastisch worden verkleind door effectief risicomanagement. De kosten van deze gebeurtenissen kunnen namelijk hoog oplopen. De beheersing van publieke middelen wordt daarbij zorgvuldig onder de loep genomen, niet alleen door de organisaties zelf, maar ook door de burger (den Das, 2011). Deze tendens wordt versterkt door de groeiende bezuinigingen op overheidsuitgaven. Sommigen incidenten, zoals de enorme kostenoverschrijding bij de Betuwelijn en de Amsterdamse Noord-Zuidlijn hebben voor enorm veel ophef gezorgd in Nederland (den Das, 2011). De steeds toenemende aandacht voor risicomanagement geldt ook voor gemeenten. Een voorbeeld van de impact van risico's die zich voordoen bij gemeenten is de recentelijke hack van back-upsystemen van de gemeente Hof van Twente. De hackers eisten 750.000 euro losgeld in ruil voor de gegevens, maar de gemeente besloot om dit niet te betalen. Hoewel de precieze kosten van de hack nog niet bekend zijn, is al wel duidelijk dat het Hof van Twente niet is verzekerd tegen zulke ICT-hacks (Heur, 2021). Ook hier wordt het belang van risicomanagement goed belicht. Een goede inschatting van ICT-risico's kan dit soort onverwachte extreme kosten in de toekomst eventueel voorkomen.

De kosten die gepaard gaan met deze gebeurtenissen, komen bovenop de steeds meer benarde financiële positie die gemeenten momenteel ervaren. De voorzitter van VNG, Vereniging van Nederlandse Gemeenten, en tevens burgemeester van Den Haag Jan van Zanen beschrijft dit probleem als volgt (BDO, 2021, p.8):

*“Gemeenten zijn brood- en broodmager en hebben geen knoppen meer om aan te draaien, terwijl de kosten steeds verder oplopen. De reserves worden nu aangesproken, maar dat is uiteraard geen structurele oplossing. Dit houden ze niet lang meer vol.”*

Zo stelde het accountants- en advieskantoor BDO in de Benchmark<sup>1</sup> Nederlandse gemeenten 2021 dat acht op de tien gemeenten een begrotingstekort verwachten over het jaar 2021, na een analyse van de jaarrekeningen van 2019 en de begrotingen voor 2021. Hoewel het tekort van gemeenten gezamenlijk in 2019 al €747 miljoen was, zal dit in 2021 nog verder oplopen tot €1,3 miljard. In de lijn met deze gemeentelijke tekorten is het gegeven dat de solvabiliteit van gemeenten ook aan het afnemen is. Onder solvabiliteit worden het eigen vermogen en buffers verstaan. In 2009 bedroeg de gemiddelde solvabiliteit 42%, terwijl de verwachting is dat het in 2023 nog slechts 30% zal zijn (BDO, 2021). Onderzoeksbureau Berenschot bevestigt deze ontwikkelingen en stelt dat meer dan de helft van de Zuid-Hollandse gemeenten er niet in slaagt om een structureel sluitende begroting te maken of te laten zien hoe ze toekomstige plannen gaan betalen (Provincie Zuid-Holland, 2021). De decentralisatie van 2015 op het gebied van jeugdzorg, werk en inkomen en zorg aan langdurig zieken en ouderen (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2019a) is een van de redenen waarom de tekorten in gemeenten jaarlijks blijven stijgen. De uitgaven van het sociale domein in gemeenten betreft vaak ruim 40% van de totale uitgaven. Het beschikbare budget van gemeenten is meestal niet toereikend, omdat er vanuit het Rijk niet voldoende financiën beschikbaar worden gesteld (Vereniging van Nederlandse gemeenten, 2020).

Boven op het feit dat de financiële situatie van gemeenten de laatste jaren steeds ongezonder is geworden, zorgt de COVID-19 crisis voor een extra domper. De inkomsten van gemeenten gaan omlaag, terwijl de uitgaven blijven stijgen. Dit zorgt voor nog meer financiële problemen (NOS, 2021). Zowel de hoge kosten die onverwachte gebeurtenissen bij gemeenten met zich meebrengen als de benauwde financiële situatie die gemeenten ervaren maken een goed gestroomlijnd risicomanagement des te belangrijker.

## 1.2 Aanleiding

Gemeenten zijn vrij om het beleid omtrent risicomanagement naar eigen behoeften op te stellen, zolang ze maar aan de wettelijke verplichting, het BBV, voldoen. Janse en Schreuders (2006) stellen dat het voor organisaties van belang is om aan risicomanagement te doen, omdat het

---

<sup>1</sup> Een benchmark is een referentiekader voor de vergelijking van kwaliteit en prestaties van een organisatie met die van vergelijkbare andere organisaties

herkennen en controleren van risico's in een zo vroeg mogelijk stadium ervoor kan zorgen dat er veel ellende wordt voorkomen. Risico's kunnen namelijk enorme financiële schade veroorzaken en zelfs gehele organisaties ontwrichten. Door vooraf na te denken over eventuele risico's kan het risicomanagement als waardevol instrument worden ingezet om de doelen van beleidsprogramma's binnen de gemeenten op een efficiënte manier te bereiken. Hoewel risicomanagement vaak een negatief imago heeft, is het juist van belang dat het wordt gezien als een kans om je doelstellingen beter te bereiken. De term 'kansenmanagement' wordt daarom soms ook wel gebruikt in plaats van risicomanagement. Kusters en Snijders (1997) geven vier argumenten voor het belang van een systematisch en continu risicomanagement. Ten eerste zorgt risicomanagement voor inzicht in wat er kan gaan gebeuren in en rond de organisatie. Daarnaast stelt risicomanagement een organisatie in staat om prioriteiten toe te kennen omdat de risico's beter vergelijkbaar zijn, en er geen ad hoc en lukrake acties meer plaats hoeven te vinden door bewuste en vooraf bepaalde risicobeheersing. Ten derde zorgt risicomanagement ervoor dat er betere financiële afwegingen gemaakt kunnen worden bij besluitvorming. Ten slotte maakt risicomanagement het mogelijk om de genomen beslissingen rond risico's te verantwoorden in organisaties. Tekir (2012) stelt daarnaast dat bewustwording tevens een noodzakelijke succesfactor is voor effectief risicomanagement. Echter is enkel het invoeren van een risicomanagementmodel niet voldoende voor het behalen van de gewenste successen. Daarom is het van belang om het gesprek op gang te houden en ervoor te zorgen dat het niet naar de achtergrond verdwijnt.

De aanpak van risicomanagement onder gemeenten kent echter grote verschillen in Nederland. Ondanks de wettelijke verplichting voor het rapporteren van risico's door gemeenten en de gelijkheid van taken, loopt de manier waarop gemeenten hierover rapporteren sterk uiteen door de autonomie van gemeenten voor de uitvoering van taken. Daarnaast verschilt de keuze om bepaalde risico's wel of niet op te nemen in de risicoparagraaf per gemeente (Boorsma, Haisma, & Molenaar, 2003). Volgens het onderzoek van Boorsma et al. (2003) kan dit verschil verklaard worden door het feit dat gemeenten moeite hebben met de invulling van risicomanagement en het daarbij horende kwantificeren van risico's. Uit het onderzoek van Schouten (2010) komt verder naar voren dat het risicomanagement vaak versnipperd in de organisatie is opgezet, wat zowel de opzet als de uitvoering van risicomanagement bemoeilijkt. Het artikel van VNG Risicobeheer adviseur Sander Mooij (2020) bevestigt het onderlinge verschil tussen gemeenten. Per gemeente verschilt het naar wat voor soort risico's er wordt gekeken. Ook de manier waarop de benodigde en beschikbare bedragen voor risico's worden berekend, is verschillend per

gemeente. Waar de ene gemeente €47 euro per inwoner beschikbaar heeft om risico's op te vangen, ligt dit bedrag in een andere gemeente rond de €2000 euro per inwoner.

Het niveau van risicomanagement binnen Nederlandse gemeenten kan gemeten worden door de risicovolwassenheid van een gemeente vast te stellen. Volwassenheid verwijst naar een toestand waarin de organisatie in perfecte staat verkeert om haar doelstellingen te bereiken (Andersen & Jessen, 2003). Om de volwassenheid te kunnen meten zijn er risicovolwassenheidsmodellen ontwikkeld, waarvan de belangrijkste van Cienfuegos (2013). Volwassenheidsmodellen zijn een soort 'tools' die duidelijk maken op welke manier een organisatie systematischer en georganiseerd te werk kan gaan om de gewenste uitkomsten te bereiken, en dus 'volwassener' te worden. (Proenca et al., 2017). In het theoretisch kader zal hier verder op worden ingegaan.

In de praktijk kent de implementatie van risicomanagement nog vele gebreken, zo is gebleken uit inventariserende gesprekken met VNG Risicobeheer en verschillende gemeenten. VNG Risicobeheer is een onderdeel van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) en ondersteunt gemeenten met kennis, diensten en producten voor integraal risicomanagement. Uit de gesprekken blijkt onder andere dat veel risicomangers op zoek zijn naar mogelijkheden om risicomanagement te versterken binnen de organisatie, dus volwassener te maken, zonder dat zij worden gezien als de 'zeurende risicomanager'. Ook komt uit de inventarisatie van VNG Risicobeheer naar voren dat risicomanagement binnen de organisatie niet los kan worden gezien van de werking binnen de hele organisatie, waardoor verschillen binnen sturingsconcepten, processen en culturen ook mee moeten worden genomen. Dit ontbreekt momenteel bij bestaande risicovolwassenheidsmodellen (o.a. Hoseini, 2020; Cienfuegos, 2013), die vaak zijn gefocust op instrumenten en beleid. Als de instrumenten en het beleid in orde zijn, maar het risicomanagement verder niet 'leeft' in de organisatie, blijft het op een bepaald niveau steken, zo blijkt uit de inventarisatie. De BDO - Benchmark Nederlandse Gemeenten (2021) bevestigt de inventarisatie van VNG. BDO stelt dat integraal risicomanagement bij gemeenten een noodzaak is. Nog te vaak is het financieel- en risicomanagement beleid versnipperd en 'ad hoc' georganiseerd, waardoor er onvoldoende grip is op de risico's en ontwikkelingen. Tenslotte stelt VNG Risicobeheer dat er nog te weinig geleerd en geëvalueerd wordt om het huidige risicomanagement te verbeteren. Volgens Frank en Kruf, samenstellers van een boek met diverse essays over publiek risicomanagement, ligt het probleem bij het feit dat *"het wiel steeds opnieuw uitgevonden wordt, omdat regie voor een gezamenlijke aanpak tot op heden*



*ontbreekt*” (BNG Bank, 2020). Dit heeft te maken met het feit dat er verschillende partijen met verschillende doeleinden aanwezig zijn op de markt van risicomanagement in gemeenten. VNG probeert als publieke partij een gat te vullen waarbij er geen sprake is van commerciële doeleinden.

Ook uit de inventariserende gesprekken met verschillende gemeenten, waaronder Arnhem, Zwolle en Hulst kwam er naar voren dat de bestaande risicovolwassenheidsmodellen niet voldoen aan de vraag vanuit gemeenten, omdat er verschillende elementen zijn die ontbreken. Voorbeelden hiervan zijn onder andere focus op de organisatiecultuur, de rol van de risicomanager, langetermijndenken, omgevingsmanagement en verbonden partijen. In dit onderzoek zal er daarom een verkenning plaatsvinden naar die ontbrekende elementen. Uit de gesprekken kwam ook de volgende tendens naar voren: men zit niet te wachten op nog een afvinklijstje.

### 1.3 Probleemstelling

#### **Doelstelling:**

Het doel van dit onderzoek is het in beeld brengen van de belangrijkste verschillen in risicomanagement in Nederlandse gemeenten en het geven van aanbevelingen om de huidige onvrede van gemeenten bij het toepassen van risicovolwassenheidsmodellen te verminderen.

#### **Hoofdvraag:**

Welke verschillen zijn er in het risicomanagement in Nederlandse gemeenten en welke aanbevelingen kunnen er worden gegeven om de huidige onvrede van gemeenten bij het toepassen van risicovolwassenheidsmodellen te verminderen?

#### **Deelvragen:**

1. Waarom is risicomanagement en risicovolwassenheid van belang bij Nederlandse gemeenten en welke elementen bevatten de bestaande risicovolwassenheidsmodellen?
2. Hoe wordt binnen Nederlandse gemeenten invulling gegeven aan risicomanagement?
3. Welke elementen ontbreken er in de bestaande risicovolwassenheidsmodellen volgens de gemeentelijke praktijk en voorzien in een behoefte van gemeenten?
4. Welke aanpassingen in technische en procedurele zin kunnen de geconstateerde leemtes in de toepassing van risicovolwassenheidsmodellen opvullen?

## 1.4 Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie

Wetenschappelijke artikelen omtrent risicomanagement bij Nederlandse gemeenten zijn de afgelopen jaren fors afgenomen. De afgelopen vijf jaar zijn er weinig artikelen rond dit onderwerp gepubliceerd, blijkt na een inventarisatie via Google Scholar. Dit is opmerkelijk aangezien het belang van risicomanagement niet is afgenomen. Zowel in 2009 als in 2014 werd er onder andere door de Rijksuniversiteit Groningen, Nyenrode Business Universiteit en PwC Nederland (Paape et al., 2009; Ruizendaal et al., 2014) een nationaal onderzoek gepubliceerd naar risicomanagement in Nederland. Een vervolgonderzoek is er echter nooit gekomen. In de benchmark van BDO wordt ook benoemd dat het risicomanagement in Nederlandse gemeenten verbeterd moet worden, en dan met name het 'integraal risicomanagement'. Integraal risicomanagement is van belang omdat het financiële- en risicomanagement beleid van gemeenten vaak nog versnipperd is en er voornamelijk ad hoc wordt gereageerd (BDO, 2021). Een verdere toelichting wordt er in het onderzoek van BDO echter niet gegeven. Dit onderzoek bestudeert de huidige status van risicomanagement bij Nederlandse gemeenten en gaat op zoek naar de elementen die bij een volwassen risicomanagement horen volgens de gemeentelijke praktijk. Op deze manier zal de leemte tussen bestaande risicovolwassenheidsmodellen en de gemeentelijke praktijk verkleind worden, waardoor dit onderzoek een goede toevoeging zal zijn aan de wetenschappelijke literatuur.

Daarnaast levert dit onderzoek ook een maatschappelijke bijdrage aangezien Nederlandse gemeenten de inzichten uit dit onderzoek kunnen meenemen om het risicomanagement in de gemeente te verbeteren. Efficiënter risicomanagement zorgt er uiteindelijk voor dat de burger meer waarde krijgt voor hetzelfde belastinggeld. Essentieel hierbij is dat deze inzichten worden verkregen uit interviews met Nederlandse gemeenten. Omdat dit onderzoek de kloof tussen risicomanagement in de gemeentelijke praktijk en bestaande risicovolwassenheidsmodellen tracht te verkleinen, zal er aan gemeenten een handleiding toegereikt worden die ondersteunend kan zijn bij de verdere implementatie van risicomanagement in de gemeente.

## 1.5 Leeswijzer

Dit scriptieonderzoek start in hoofdstuk 2 met een overzicht van de relevante theorie omtrent risicomanagement en risicovolwassenheid in Nederlandse gemeenten. Daarbij wordt er ook ingegaan op de bestaande risicovolwassenheidsmodellen voor Nederlandse gemeenten. Vervolgens zal in hoofdstuk 3 de methodologie die gebruikt wordt bij dit onderzoek besproken

worden. Het volgende hoofdstuk bespreekt de verschillen in het huidige risicomanagement in Nederlandse gemeenten. In hoofdstuk 5 zal er worden ingegaan op het begrip risicovolwassenheid en hoe dit in de gemeentelijke praktijk wordt ervaren. Hoofdstuk 6 bestaat uit een analyse waarbij de procedurele en technische aanpassingen van het risicovolwassenheidsmodel worden besproken. Ook worden de relevante elementen uit de bestaande risicovolwassenheidsmodellen en de relevante elementen uit de gemeentelijke praktijk samengevoegd om de geconstateerde leemtes in de toepassing van risicovolwassenheidsmodellen op te kunnen vullen. In hoofdstuk 7 worden de conclusie, discussie en de daarbij horende aanbevelingen besproken. Het onderzoek eindigt met de literatuurlijst en de bijlagen.

## 2 Risicomanagement in theoretisch perspectief

In dit onderzoek wordt onderzocht welke verschillen er zijn in het risicomanagement in Nederlandse gemeenten en welke aanbevelingen er kunnen worden gegeven om de huidige onvrede van gemeenten bij het toepassen van risicovolwassenheidsmodellen te verminderen. Om de verbanden tussen de verschillende concepten te onderzoeken, worden de belangrijkste concepten in dit hoofdstuk gedefinieerd en uiteengezet. De eerste concepten die besproken worden zijn het woord ‘risico’ en het daarbij horende risicomanagement. Vervolgens wordt de ontwikkeling van de wettelijke vereisten rondom risicomanagement bij Nederlandse gemeenten besproken. Dit wordt gevolgd door het belang van publieke waarde bij de uitvoering van beleid. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een toelichting van de concepten ‘risicovolwassenheid’ en de daarbij behorende risicovolwassenheidsmodellen.

### 2.1 Risicomanagement

Om het begrip risicomanagement te begrijpen is het allereerst van belang om te weten wat het woord risico precies inhoudt. De ISO Guide 73<sup>2</sup> (2009) definieert een risico als: *“een risico is het effect van onzekerheid op doelstellingen”*. Deze onzekerheid kan zowel positief als negatief zijn. Omdat dit onderzoek zich focust op risico’s bij gemeenten is het van belang om het begrip risico vanuit dit perspectief te definiëren. De gemeente Arnhem (2020) definieert het woord risico in de nota risicomanagement en weerstandsvermogen in samenhang met kansen:

*“Een risico is een onzekere gebeurtenis met oorzaken, een kans van optreden en mogelijke gevolgen voor de gemeentelijke doelstellingen. Naast risico’s met mogelijke negatieve gevolgen voor de gemeentelijke doelstellingen zijn er ook onzekere gebeurtenissen met mogelijk positieve gevolgen. Dit noemen we kansen.”*

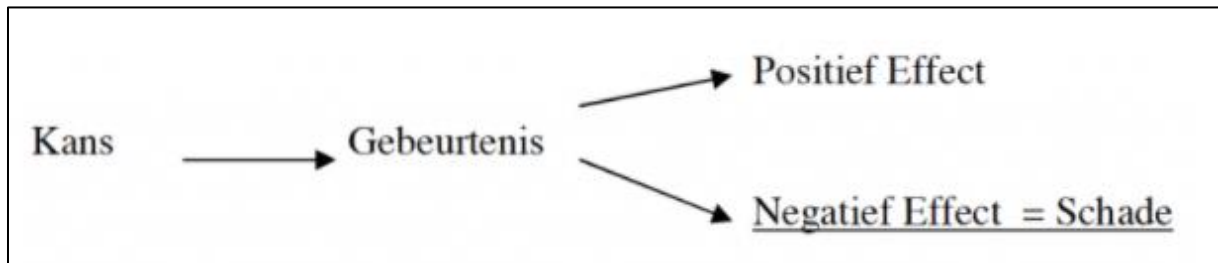
De gemeente Zwolle (2018) definieert het woord risico als *“een kans op het optreden van een gebeurtenis met een bepaald (negatief) gevolg”* en stelt dat het daarbij kan gaan om diverse typen risico’s:

- I. *Risico’s afkomstig buiten de eigen organisatie (exogeen) respectievelijk risico’s binnen de eigen organisatie (endogeen);*
- II. *Onbeïnvloedbare risico’s respectievelijk te beïnvloeden risico’s;*
- III. *Terugkerende risico’s (structureel) respectievelijk eenmalige risico’s (incidenteel);*
- IV. *In geld te kwantificeren respectievelijk niet in geld te kwantificeren risico’s.*

---

<sup>2</sup> De ISO Guide is een wereldwijde standaard voor risicomanagement

Beide definities stellen dat een risico een kans op het optreden van een negatieve gebeurtenis is, waarbij de gemeente Arnhem de gevolgen aan de gemeentelijke doelstellingen koppelt. Boorsma, Haisma en Molenaar (2003) stellen dat er voor gemeenten voornamelijk gefocust wordt op de negatieve gevolgen, dus de gebeurtenissen die schade kunnen opleveren. Dit kan als volgt worden geïllustreerd:



*Figuur 1: Relatie tussen kans en gevolg van een risico*

Wat houdt risicomanagement vervolgens in? De gemeente Arnhem (2020) definieert risicomanagement in de nota risicomanagement en weerstandsvermogen als “*een hulpmiddel om via een aantal stappen inzicht te krijgen in risico’s en maatregelen te kunnen nemen om deze te beheersen en zo de gemeentelijke doelstellingen beter te kunnen halen*”. Claassen (2009) stelt dat risicomanagement een organisatiebrede aangelegenheid is. Iedereen binnen de organisatie is ermee bezig, en iedereen draagt een stuk verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de verschillende taken rondom het risicomanagement. Zowel de gemeente Arnhem als Claassen veronderstellen dat risicomanagement niet een apart onderdeel van een organisatie is, maar dat het een integrale aanpak vereist. De definitie van Claes (2008) zal voor dit onderzoek gebruikt worden omdat het zowel de focus legt op het proces, de eventuele gevolgen en de verschillende opties voor het vermijden van die gevolgen.

*“Risicomanagement is een systematisch en regelmatig onderzoek naar de risico’s die mensen, materiële en immateriële belangen en activiteiten bedreigen en de formulering en implementatie van een geïntegreerd beleid met betrekking tot risicoreductie, risico-overdracht en risicofinanciering.”*

Uit deze definitie komt naar voren dat risico’s regelmatig geïnventariseerd moeten worden en dat dit proces systematisch binnen de organisatie geïmplementeerd moet zijn. Daarnaast moeten er verschillende maatregelen door de gehele organisatie worden getroffen met betrekking tot de geïdentificeerde risico’s om de organisatiedoelstellingen te bereiken. Dit kan als doel hebben dat de kans van optreden wordt verkleind door het treffen van verschillende beheersmaatregelen, door bepaalde verzekeringen af te sluiten voor risico’s die niet afgedekt

kunnen worden met beheersmaatregelen, of door een reserve in te calculeren voor de risico's die niet vermeden, vermindert of overgedragen kunnen worden. Vaak wordt risicomanagement vooral binnen het financiële deel van de gemeente geplaatst, terwijl het juist veel meer dan dat is en het een toegevoegde waarde kan zijn voor de gehele organisatie.

Wat voor soorten risico's zijn er? Er zijn meerdere categorisering die gebruikt worden om risico's te onderscheiden. Een bekend voorbeeld is van Kaplan en Mikes (2012). Zij typeren drie soorten risico's die voorkomen in organisaties. Voorkombare risico's, strategische risico's en externe risico's. Voorkombare risico's zijn interne risico's die hun oorsprong vinden in de organisatie, die te beheersen zijn en moeten worden geëlimineerd of vermeden. Deze risico's moeten proactief gemanaged en gecontroleerd worden, actieve preventie is hier de beste aanpak. Strategische risico's zijn gerelateerd aan de strategie van een organisatie en daardoor vrijwillig geaccepteerde risico's. Het is mogelijk om de kans van optreden of de impact ervan te verkleinen, door middel van een risicobeheersysteem. Externe risico's vloeien voort uit gebeurtenissen buiten de organisatie en daarom kan er nauwelijks tot geen invloed of controle op worden uitgeoefend. Deze risico's worden ook wel zwarte zwanen genoemd: toevallige gebeurtenissen die een enorme impact hebben. Een uitstekend voorbeeld hiervan is de huidige coronacrisis. Het is van belang om ook zulke risico's te inventariseren en er in dialoog over te gaan. Het risicoperspectief in een organisatie kan volgens Kaplan en Mikes het beste ontwikkeld worden door steeds de dialoog rondom risico's te faciliteren.

Als de risico's binnen een organisatie eenmaal geïnventariseerd zijn, zijn er vervolgens verschillende manieren om op deze risico's te reageren (Claes, 2008):

1. Vermijden: door de activiteit(en) die het risico veroorzaakt te vermijden, bijvoorbeeld door het beëindigen van de activiteit
2. Verminderen: door de oorzaak of het gevolg van het risico te verkleinen
3. Overdragen: door het risico te laten dragen door een andere partij, bijvoorbeeld door het afsluiten van verzekeringen
4. Accepteren/zelf dragen: door het risico te accepteren en niet af te dekken door een van de bovenstaande maatregelen



Figuur 2: Risicostategieën (Claes, 2008)

Onder de vierde categorie vallen ook wel de risico's waarvan het niet mogelijk is om het eventuele nadelige financiële effect tot nul terug te brengen als deze zich voordoen. Het zijn deze risico's waarvoor gemeenten als uitwerking van de begrotingsvoorschriften van het Rijk financiële buffers moeten vormen (Ministerie van Binnenlandse zaken en Koninkrijkrelaties, 2003). Een goed zicht op de aanwezige risico's en het hebben van financiële buffers heeft verschillende voordelen. Ten eerste kan ervoor worden gezorgd dat incidentele tegenvallers op te vangen zijn zonder dat de gemeente meteen hoeft te bezuinigen, waardoor een continuïteit van de dienstverlening gewaarborgd is en het behalen van doelstellingen niet financieel gehinderd wordt. Daarnaast kunnen buffers dienen als een extra zekerheid om onvoorspelbare risico's op te vangen, waarmee in het risicoprofiel niet of slechts gedeeltelijk rekening mee is gehouden (Gemeente Arnhem, 2020).

De beheersmaatregelen die genomen kunnen worden bij risico's, worden vaak onderverdeeld in *hard controls* en *soft controls*. Kaptein en Vink (2008) stellen dat hard controls formele maatregelen zijn, terwijl soft controls informele beheersmaatregelen zijn. Hard controls zijn expliciet vastgestelde en vastgelegde maatregelen binnen de organisatie, terwijl soft controls de gedeelde percepties inzake de cultuur van een organisatie zijn. 't Hart (2010) veronderstelt dat er rond risicomanagement vaak vooral gefocust wordt op de hard controls, zonder rekening te houden met de soft controls. Het implementeren van risicomanagement is slechts het begin. Vervolgens moet er in de gehele organisatie een risicobewuste cultuur gecreëerd worden om het echt succesvol te maken. Verder leert de praktijk volgens Somers, Snelders en Blij (2006) vooral dat risicomanagement er niet zomaar 'even' bij kan worden gedaan en dat capaciteit vrijmaken een vereiste is. Zonder deze capaciteit is het lastig om

betrokkenheid en draagvlak in een gemeente te creëren. Ook stellen zij dat een zekere onafhankelijke positie van de risicomanager vereist is om zo scherpte en objectiviteit in de analyses te krijgen. Het onderzoek van Tekir (2012) naar risicomanagement bij gemeenten komt ook met de aanbeveling dat cultuur expliciet onderdeel moet worden van het risicomanagementproces. De focus ligt vooralsnog te veel op de hard controls. Cultuur is echter een noodzakelijke investering die ervoor kan zorgen dat kennis omtrent risicomanagement bewaard blijft en gedeeld wordt in de organisatie.

Er kan dus worden gesteld dat ‘goed’ risicomanagement meer is dan alleen financiën. Een integrale aanpak die gekoppeld is aan de doelstellingen, waarbij er gefocust wordt op zowel de hard controls als de soft controls, is essentieel.

## 2.2 De ontwikkeling van de wettelijke vereisten rond risicomanagement in Nederlandse gemeenten

Om het risicomanagement binnen Nederlandse gemeenten goed te kunnen begrijpen, is het noodzakelijk om eerst de essentie van gemeenten te beschrijven. Volgens het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2019b) voert een gemeente alleen taken uit die in direct belang zijn van haar inwoners. Gemeenten hebben twee stromen van inkomsten. Via het gemeentefonds krijgen gemeenten geld van de Rijksoverheid. Daarnaast kunnen gemeenten zelf inkomsten genereren uit belastingen en eigen bezittingen (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2018). Gemiddeld genomen zijn gemeenten voor 52% van hun inkomsten afhankelijk van het gemeentefonds (VNG, 2020).

Risicomanagement bij publieke organisaties heeft in de jaren negentig een enorme groei meegemaakt, onder andere door de invloed van het New Public Management en de steeds groter wordende roep om verantwoording (Molen, 2015). In 1995 is het middels het Besluit comptabiliteitsvoorschriften voor gemeenten verplicht geworden om een risicoparagraaf op te nemen in de begroting, waarin de voorzienbare risico's van een gemeente worden beschreven. Vervolgens werd in 2004 het Besluit comptabiliteitsvoorschriften vervangen door het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV). Vanaf 1 januari 2004 werd het voor alle gemeenten verplicht om een paragraaf over het weerstandsvermogen in te voegen. 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. (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2003).*

Een hoog weerstandsvermogen kan dus worden gezien als een waarborg voor de financiële gezondheid van gemeenten. Hoe hoger het weerstandsvermogen, des te meer men in staat is om risico's financieel af te dekken. Er zijn echter geen wettelijke normen voor de hoogte van dit weerstandsvermogen. Het is voor elke gemeente vrij om te bepalen wat als 'gewenst' wordt gezien.

Daarnaast bevat de paragraaf betreffende het weerstandsvermogen en risicobeheersing ten minste (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2015):

- *Een inventarisatie van de weerstandscapaciteit;*
- *Een inventarisatie van de risico's;*
- *Het beleid omtrent de weerstandscapaciteit en de risico's;*
- *Een kengetal voor de:*
  - o *Netto schuldquote;*
  - o *Netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen;*
  - o *Solvabiliteitsratio;*
  - o *Grondexploitatie;*
  - o *Structurele exploitatieruimte; en*
  - o *Belastingcapaciteit.*
- *Een beoordeling van de onderlinge verhouding tussen de kengetallen in relatie tot de financiële positie.*

Sinds 2015 zijn gemeenten ook verplicht om de bovengenoemde zes kengetallen<sup>3</sup> op te nemen in de paragraaf 'weerstandsvermogen en risicobeheersing'. Ook moet er een toelichting en verklaring van de onderlinge samenhang aanwezig zijn in de paragraaf (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2015). Deze wijziging is tot stand gekomen na een adviesrapport van de commissie Depla, ingesteld door de VNG om de vernieuwing van het BBV te onderzoeken. De wijziging moet er onder andere voor zorgen dat het BBV ook begrijpelijk is voor niet-financieel specialisten, wat voorheen vaak niet het geval was. Om

---

<sup>3</sup> Zie bijlage B voor een toelichting op deze kengetallen

gemeenteraadsleden en burgers goed inzicht te kunnen geven, is vergelijkbaarheid noodzakelijk. De kengetallen dragen hieraan bij (Visser, 2016).

De wettelijke verplichting van de paragraaf “weerstandsvormogen en risicobeheersing” in de jaarrekening en begroting heeft als doel om een inzicht te geven in de risico’s die een gemeente loopt en welke middelen de gemeente vervolgens inzet om die risico’s af te dekken. Hoewel deze voorschriften vanuit het BBV voor alle gemeenten gelijk zijn, verschilt de uitwerking in de praktijk per gemeente sterk van elkaar, zo blijkt uit de inventarisatie van VNG Risicobeheer. Dit valt opmerkelijk te noemen aangezien de wettelijke taken van gemeenten allemaal gelijk zijn.

Daarnaast spelen provincies spelen een belangrijke rol in het toezicht op gemeenten met betrekking op de financiën. De provincies zijn namelijk financieel toezichthouder op gemeenten (Artikelen 186 t/m 215 Gemeentewet; Artikel 12 Financiële-verhoudingswet). Om hier uniform in op te treden hebben de gedeputeerde staten van de provincies een Gemeenschappelijk Financieel Toezichtkader 2020 (Gedeputeerde Staten, 2019, p.5) opgesteld. De financieel toezichthouder ondersteunt gemeenten bij het bevorderen van gezonde financiën en biedt daarmee meerwaarde aan de kwaliteit van het openbaar bestuur. Als de begroting structureel en in evenwicht is, is er standaard sprake van repressief toezicht. Wanneer hier geen sprake van is, kan er preventief toezicht worden ingevoerd. In dit geval moet de begroting voor goedkeuring naar de gedeputeerde staten (Gedeputeerde Staten, 2019). Opvallend is dat er ook hier geen specifieke eisen worden gesteld door de provincies omtrent het weerstandsvormogen. Hoewel er wel suggesties worden gegeven welke geldstromen<sup>4</sup> van de gemeenten mee kunnen worden genomen, is het aan gemeenten zelf om hier invulling aan te geven.

In februari 2021 stonden er 12 gemeenten<sup>5</sup> onder verscherpt toezicht van de provincie. Echter, volgens veel gemeenten verhult dit getal de echte problemen. Het lukte bijna één op de drie gemeenten niet om de begroting voor 2021 sluitend te maken. Vrijwel alle andere gemeenten hebben moeten bezuinigen of de lasten voor de burger moeten verhogen om de begroting sluitend te maken (Ketelaar & Middel, 2021a; Ketelaar & Middel, 2021b).

---

<sup>4</sup> Het weerstandsvormogen bestaat uit een incidenteel en structureel weerstandsvormogen. Het incidenteel weerstandsvormogen kan bestaan uit: algemene reserve, onvoorziën incidenteel, stille reserves en incidentele begrotingsruimte. Het structurele weerstandsvormogen kan bestaan uit: onbenutte belastingcapaciteit, onvoorziën structureel en structurele begrotingsruimte (Gedeputeerde Staten, 2019)

<sup>5</sup> Het gaat om de volgende gemeenten: Borsele, Brummen, Castricum, Delft, Grave, Haaksbergen, Montfoort, Stadskanaal, Vijfheerenlanden, Vlissingen, Westervoort en Woudenberg.

### 2.3 Publieke waarden in risicomanagement

Zoals eerder is gesteld is het van essentieel belang om niet alleen te focussen op de hard controls van risicomanagement, maar ook op de soft controls. De essentie hiervan is de afgelopen jaren bij de Nederlandse overheid meermaals aan het licht gekomen, met de toeslagenaffaire stipt bovenaan.

Het onderzoek ‘Klem tussen balie en beleid’ van de Tijdelijke Commissie Uitvoeringsorganisaties (2021) toont dat de menselijke maat de afgelopen jaren steeds meer uit het oog verloren is door de Rijksoverheid. Protocollen en procedures staan een goede dienstverlening vaak in de weg. Verder is het van belang dat er een cultuur bestaat waarin medewerkers zich veilig voelen om problemen te melden, maar schiet dit in de realiteit meestal tekort. Daarnaast is de evaluatie van het overheidssysteem meer gebaseerd op afrekenen dan om van te leren, waardoor problemen vaak lang verborgen blijven. Een cultuurverandering bij de Rijksoverheid wordt daarom essentieel geacht om de menselijke maat terug te vinden.

Deze tendens komt tevens in het onderzoek ‘Publieke waarden in de knel’ van de Rekenkamer Rotterdam (2019) naar voren, waarin er is onderzocht welke rode draden er waren in rapporten over het Rotterdamse beleid en bestuur tussen 2009 en 2019. Hieruit bleek dat er veelal sprake is van bestuurlijke overmoed en dominantie van systeemdenken. Dit zorgt er in de gemeente Rotterdam vaak voor dat de maatschappelijke doelen niet bereikt worden, en dus de publieke waarden in de knel komen. Het creëren van die publieke waarden is echter de belangrijkste opgave van de gemeente volgens de rekenkamer. Verder komt er in het onderzoek naar voren dat de gemeentelijke uitvoering sterk wordt beheerst door de hard controls, zoals regels, procedures en controles. Echter, voor succesvolle uitvoering zijn daarnaast ook de soft controls van belang, maar daar wordt veel minder aandacht aan besteed. Deze trend wordt de laatste jaren in de literatuur ook wel aangeduid als een spanningsveld tussen enerzijds de systeemwereld met allerlei regels en protocollen, en anderzijds de leefwereld van de uitvoerende medewerker en de burger. Om deze kloof kleiner te maken moet er een cultuurverandering plaatsvinden binnen de organisatie (Rekenkamer Rotterdam, 2019). In een enquête van VNG Risicobeheer en de Rekenkamer Rotterdam die volgde op het rapport van de rekenkamer en in heel Nederland werd uitgezet, waar 86 lokale rekenkamers op reageerden, bleek dat de geconstateerde tekortkomingen door het hele land herkenbaar waren. Vaak wordt er nog te weinig van elkaar geleerd en blijft men te veel in zijn eigen bubbel (Ravensbergen, 2020).

De focus op het systeemdenken wordt vaak ook wel de focus op de blauwe kant in organisaties genoemd. Blauw denken wil zeggen dat er een duidelijk doel of resultaat wordt geformuleerd, dat de stappen naar dit doel vastliggen en dat men voornamelijk focust op stabiliteit en beheersing (De Caluwé & Vermaak, 2006). De wettelijke verplichtingen rondom risicomanagement focussen zich voornamelijk op deze blauwe kant. Als een gemeente de juiste cijfers heeft geformuleerd in de begroting is dit wettelijk gezien voldoende, waardoor er vooral gefocust wordt op de systeembenadering. Maar de toegevoegde waarde van risicomanagement kan juist verkregen worden door verder te kijken dan die systeembenadering en de focus te verbreden naar het maatschappelijke aspect.

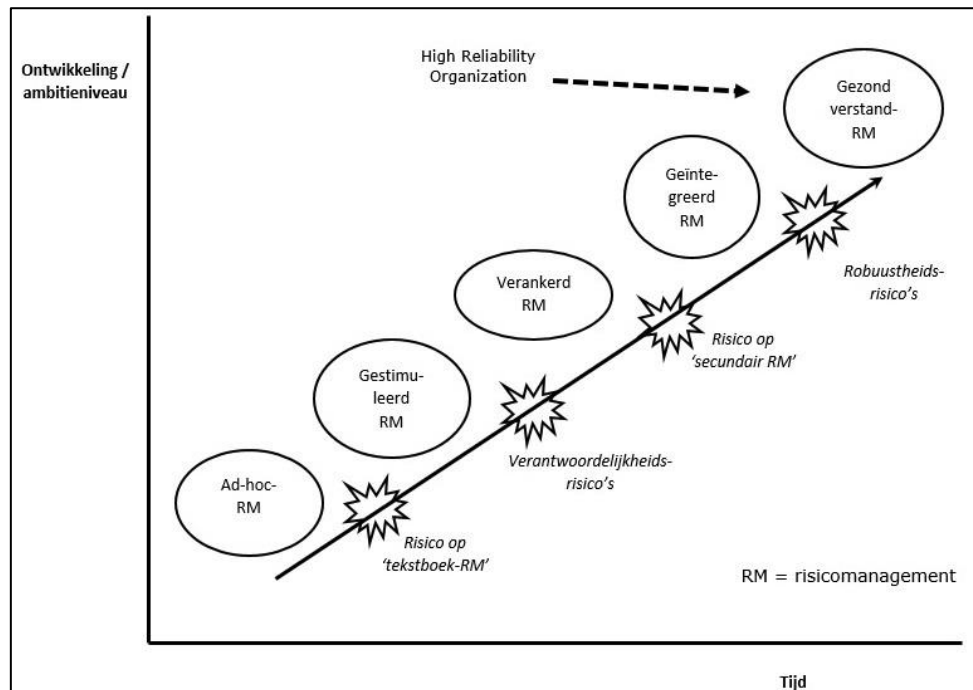
## 2.4 Risicovolwassenheid en risicovolwassenheidsmodellen

Hoe weet een organisatie of het beleid wat uitgevoerd wordt voldoende is? Om dit te meten wordt ook wel de term ‘volwassenheid’ gebruikt. Volwassenheid verwijst naar een toestand waarin de organisatie in perfecte staat verkeert om haar doelstellingen te bereiken (Andersen & Jessen, 2003). Volgens Maier, Eckert en Clarkson (2006) verwijst het begrip volwassenheid ook naar ‘rijpheid’, wat veronderstelt dat er een ontwikkeling van een startpunt naar een steeds meer gevorderde staat is. Dit betekent dat bijvoorbeeld de organisatie een aantal stadia moet doorlopen vooraleer het label ‘volwassenheid’ gebruikt kan worden.

Volwassenheidsmodellen zijn modellen die ontwikkeld zijn om een specifiek proces binnen een organisatie te beoordelen, waarbij de belangrijkste praktijken worden geïdentificeerd die nodig zijn om de volwassenheid van deze processen te verhogen (Cienfuegos, 2013) Volwassenheidsmodellen zijn dus een soort ‘tool’ die duidelijk maakt op welke manier een organisatie systematischer en georganiseerd te werk kan gaan om de gewenste uitkomsten te bereiken (Proenca et al., 2017). Volgens Wendler (2012) bieden volwassenheidsmodellen organisaties een simpele doch effectieve manier om de kwaliteit van processen te meten.

Het begrip volwassenheid is ook specifiek toe te passen op het gebied van risicomanagement. Volgens Cienfuegos (2013) verwijst de volwassenheid van risicomanagement naar een vorm van ontwikkeling waarbij er sprake is van een beginstadium naar een meer gevorderde positie van risicomanagement. Dit kan worden gemeten aan de hand van een volwassenheidsmodel voor risicomanagement. Den Das (2011) stelt dat een dergelijk model op basis van objectiveerbare factoren een uitspraak doet over de huidige status van het risicomanagement van een organisatie. Ten eerste krijgt een organisatie dan een beeld waar het momenteel staat

op het gebied van risicomanagement. Vervolgens kan er door de gewenste volwassenheid te bepalen en af te zetten tegen de huidige fase ook een groeipad worden gedefinieerd voor de verdere ontwikkeling van risicomanagement binnen de organisatie. Onderstaand is het risicovolwassenheidsmodel van 't Hart en Pennings (2017) afgebeeld ter visualisatie.



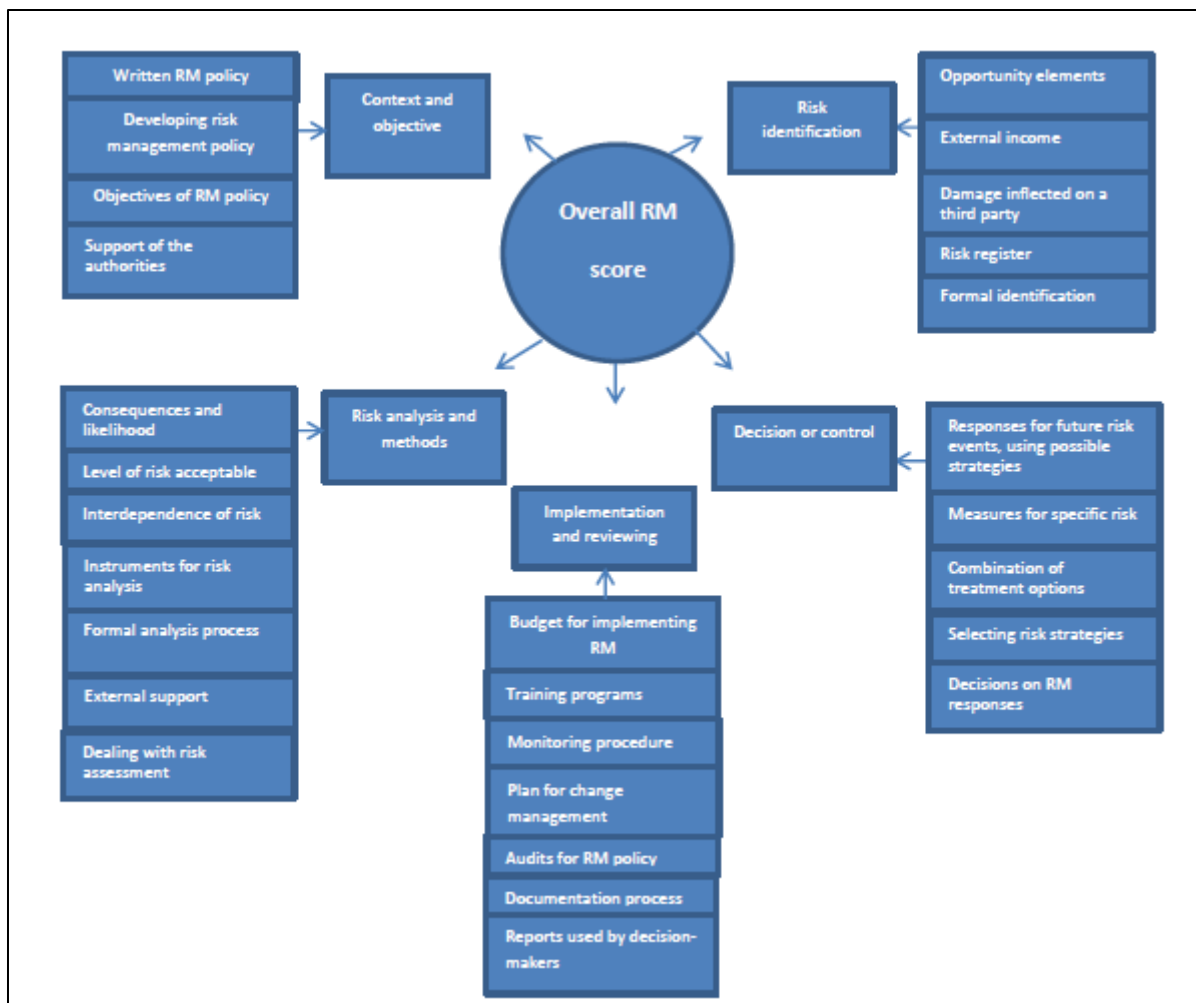
*Figuur 3: Risicovolwassenheid 't Hart en Pennings (2017)*

In de loop van de tijd zijn er verschillende volwassenheidsmodellen ontwikkeld, waarvan ook een paar specifiek gericht op risicovolwassenheid bij Nederlandse gemeenten. De bestaande modellen voor risicovolwassenheid in Nederlandse gemeenten zijn in twee categorieën te verdelen. Aan de ene kant is er de wetenschap, waar er door Cienfuegos in 2013 een risicovolwassenheidsmodel voor Nederlandse gemeenten is ontwikkeld. Aan de andere kant zijn er in de praktijk verschillende organisaties die risicomanagement software aanbieden voor gemeenten. Er opereren drie organisaties rond risicomanagement in Nederlandse gemeenten, namelijk Fully in Control, Naris en RISKID. De eerste twee hebben ook een risicovolwassenheidsmodel ontwikkeld.

Het eerste risicovolwassenheidsmodel voor Nederlandse gemeenten is het model van Cienfuegos (2013). Dit model bestaat uit 5 categorieën, zijnde context en doelstellingen, risico-identificatie, risicoanalyse en metingen, risicobesluitvorming en -beheersing en als laatste implementatie en evaluatie van risico's. Ook is er een vragenlijst<sup>6</sup> opgesteld waardoor er aan

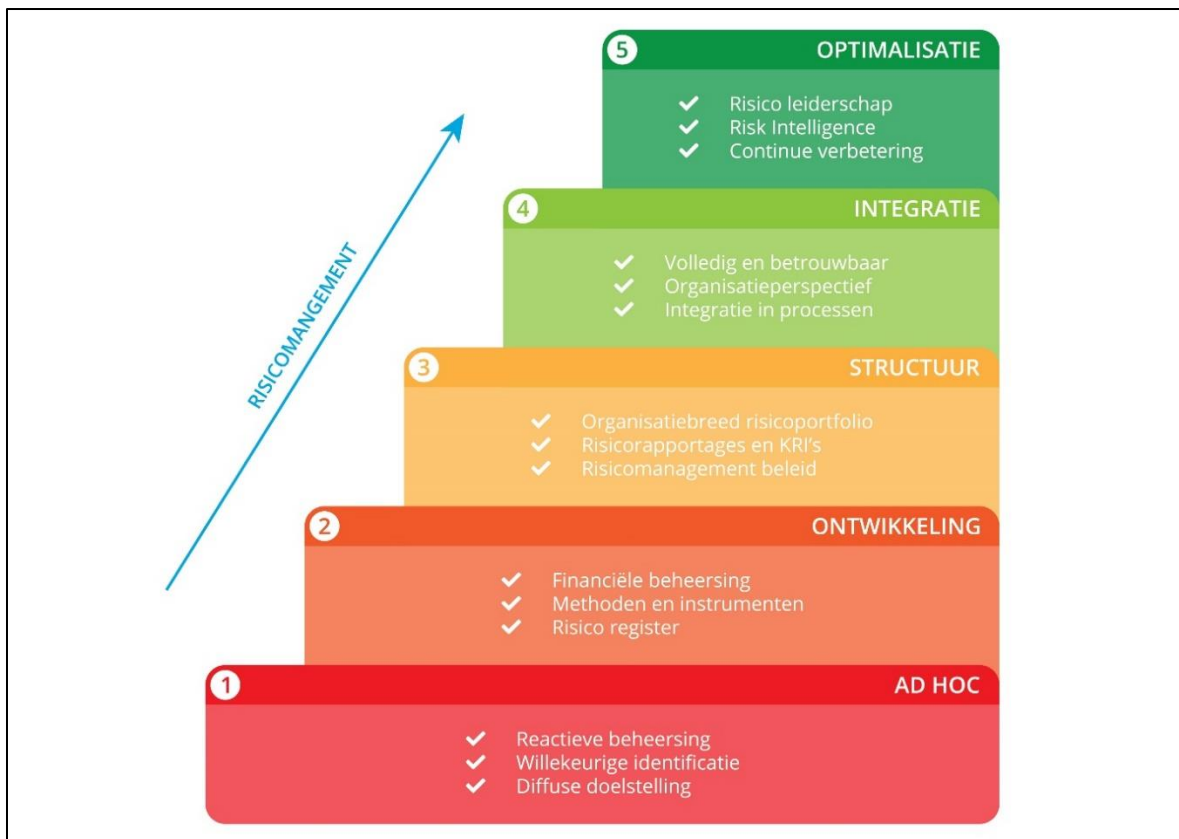
<sup>6</sup> Zie bijlage A voor de vragenlijst

de hand van verschillende statements een beeld over de gemeente kan worden gevormd. Deze vragen kunnen beantwoord worden met een ja of nee, of van één tot en met vijf. De uitkomst van dit model bepaalt een ‘volwassenheidsscore’ van 1 tot 5.

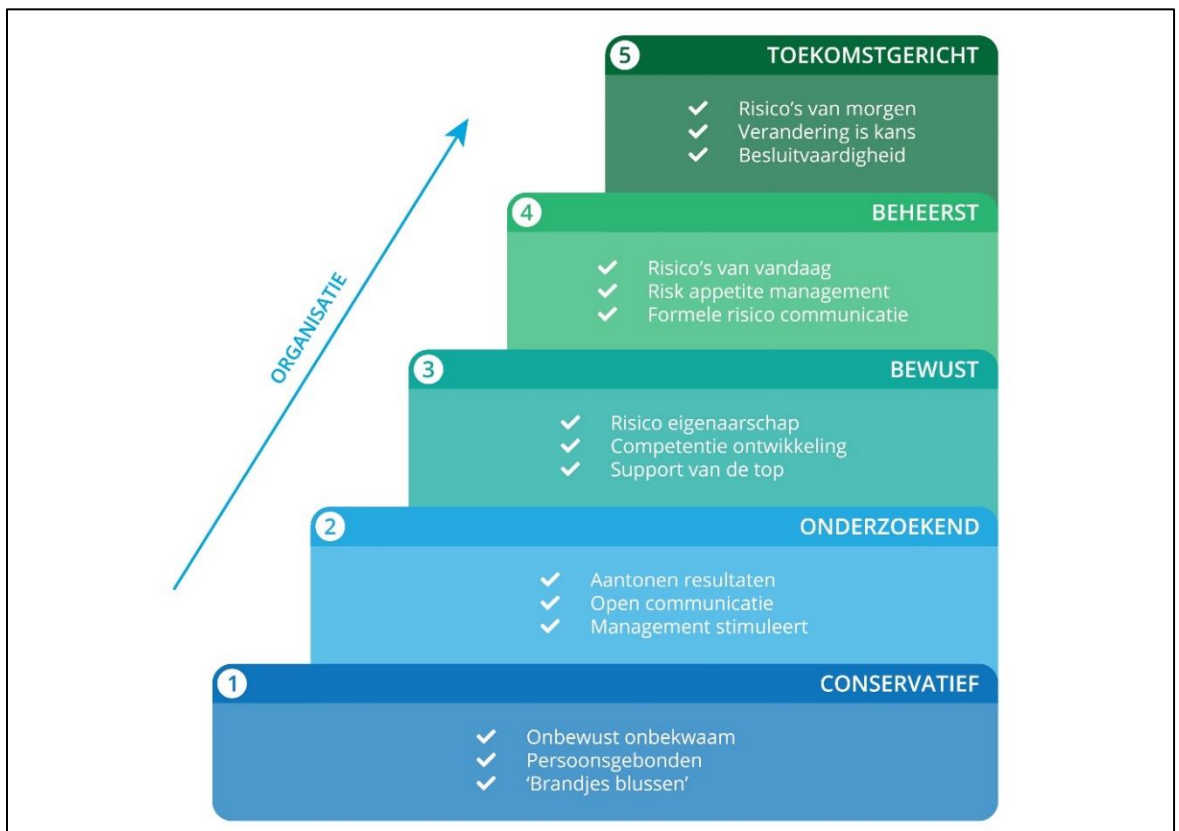


*Figuur 4: Riscivolwassenheidsmodel Cienfuegos (2013)*

Het tweede risicovolwassenheidsmodel voor Nederlandse gemeenten is van Fully in Control, een private organisatie. Fully in Control (Haisma, 2020) heeft een model ontwikkeld dat is opgedeeld in twee onderdelen, namelijk risicomangement en de organisatie. Beide onderdelen bestaan uit vijf stappen, waarbij het vijfde niveau het hoogste is. Bij dit model is er geen vragenlijst aanwezig, maar er is via de website van de organisatie een risicovolwassenheidsscan beschikbaar.

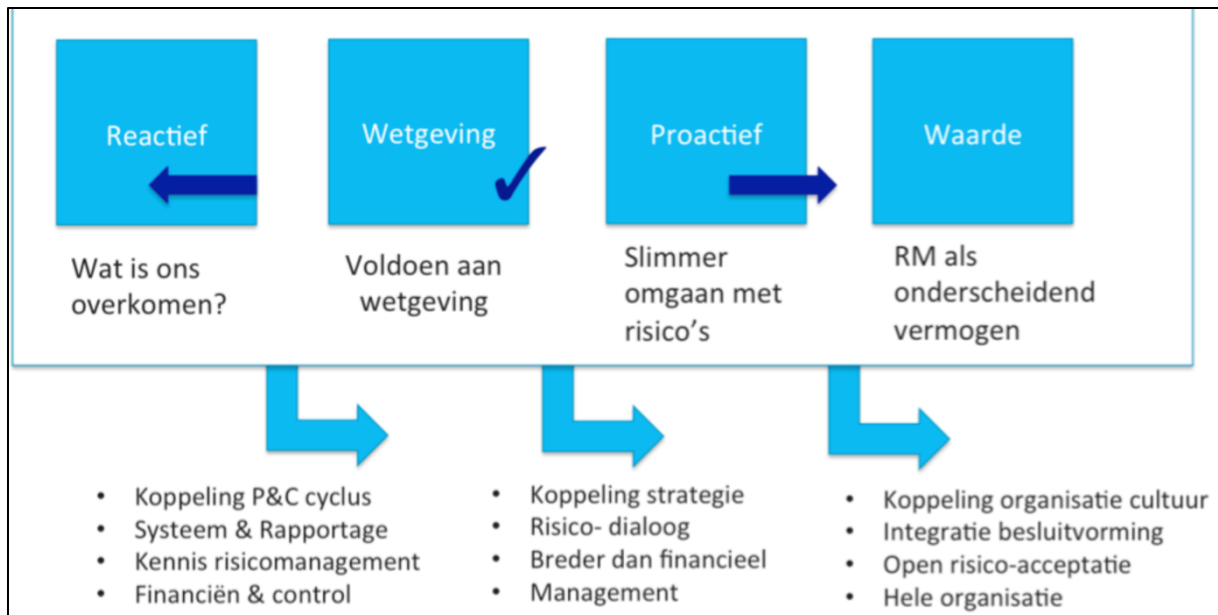


Figuur 5: Risicovolwassenheidsmodel Fully in Control (deel 1)



Figuur 6: Risicovolwassenheidsmodel Fully in Control (deel 2)

Het derde risicovolwassenheidsmodel is het model van Naris ('t Hart, 2020). Dit model gebruikt vier stappen, van reactief tot risicomanagement als onderscheidend vermogen. Bij dit model is er verder geen vragenlijst of scan aanwezig.



*Figuur 7: Risicovolwassenheidsmodel Naris*

Alle drie de risicovolwassenheidsmodellen bevatten verschillende stappen, die oplopen van een 'beginnend' niveau naar een 'volwassen' niveau. In het vervolg van dit onderzoek zal worden gekeken in hoeverre de elementen uit deze bestaande risicovolwassenheidsmodellen terugkomen in de gemeentelijke praktijk en in hoeverre er elementen ontbreken. In hoofdstuk 6 zal hier verder op worden ingegaan.

## 2.5 Samenvatting theoretisch perspectief

Op basis van de literatuur kan worden gesteld dat een risico een onzekere gebeurtenis is met oorzaken, een kans van optreden en mogelijke gevolgen voor de gemeentelijke doelstellingen. Een risico kan echter ook positieve gevolgen hebben, dan wordt het een kans. Om het optreden van risico's te beperken doen gemeenten aan risicomanagement. Dit is een systematisch en regelmatig onderzoek naar risico's die kunnen optreden. Drie soorten risico's kunnen worden getypeerd, namelijk voorkombare, strategische en externe risico's. Er zijn vier manieren om vervolgens om risico's te beheersen. Een risico kan worden vermeden, vermindert, overgedragen of geaccepteerd. De beheersmaatregelen die kunnen worden genomen ten opzichte van risico's kunnen worden verdeeld in hard controls en soft controls. Hard controls zijn formele maatregelen en soft controls informele beheersmaatregelen.



Er zijn verschillende wettelijke vereisten ingesteld om het risicomanagement in Nederlandse gemeenten te reguleren. Gemeenten zijn door het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) verplicht om een paragraaf over het weerstandsvermogen in te voegen, waarin de weerstandscapaciteit en de geaccepteerde risico's worden beschreven. Ook zijn gemeenten verplicht zes kengetallen in deze paragraaf op te nemen die iets zeggen over de financiële positie van de gemeente. Daarnaast is de provincie financieel toezichthouder van gemeenten. Er is standaard repressief toezicht, maar wanneer er sprake is van een benauwde financiële positie kan een gemeente onder preventief toezicht geplaatst worden.

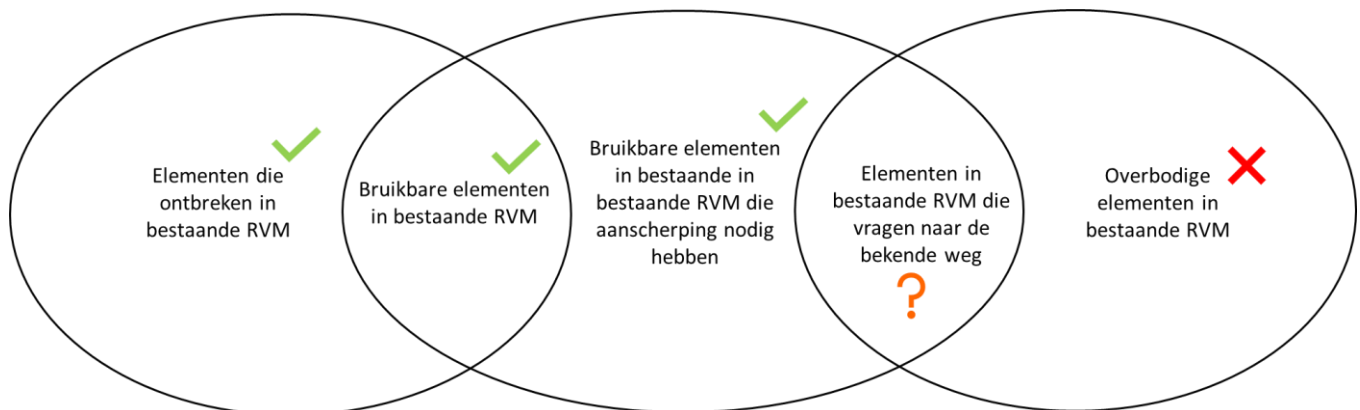
De opvatting om niet alleen te focussen op de hard controls in risicomanagement maar ook op de soft controls is de afgelopen jaren steeds zichtbaarder geworden. Verschillende gebeurtenissen bij de Nederlandse overheid hebben dit aan het daglicht gebracht. De wettelijke verplichting rondom risicomanagement richt zich voornamelijk op de hard controls. Maar de soft controls kunnen ervoor zorgen dat er met risicomanagement ook daadwerkelijk een toevoegde waarde kan worden gecreëerd.

Om risicomanagement in gemeenten te kunnen meten bestaan er risicovolwassenheidsmodellen. Volwassenheid van risicomanagement verwijst naar een vorm van ontwikkeling waarbij er sprake is van een beginstadium naar een meer gevorderde uitvoering van risicomanagement. Er zijn verschillende modellen ontwikkeld specifiek voor Nederlandse gemeenten, waarvan één afkomstig is uit de wetenschappelijke literatuur en twee van private organisaties. De vraag is echter in hoeverre deze aansluiten met de gemeentelijke praktijk.

### 3 Methodologie

In dit hoofdstuk wordt de methodologische opbouw van het onderzoek uiteengezet. Methodologie is volgens Jonker en Pennink (2004) ‘de weg waarlangs’ een onderzoeker onderzoek doet. Het doel van dit onderzoek is het in beeld brengen van de verschillen in risicomanagement in Nederlandse gemeenten en het geven van aanbevelingen om de huidige onvrede van gemeenten bij het toepassen van risicovolwassenheidsmodellen (RVM) te verminderen. Het onderzoek bestaat uit een kwalitatieve studie, waarbij de volgende methoden worden gebruikt: literatuuronderzoek, data-analyse en interviews. Er is voor een kwalitatieve studie gekozen omdat kwalitatief onderzoek zeer geschikt is voor het begrijpen en onderzoeken van ervaringen en daarbij op zoek gaat naar verdieping en verklarende factoren (Van Thiel, 2015).

Dit onderzoek is deels deductief en deels inductief van aard. Aan de ene kant is er onderzocht in hoeverre de bestaande theorie en modellen relevant zijn en tegelijkertijd is er onderzocht welke kenmerken of oorzaken momenteel ontbreken (Van Thiel, 2015). Dit kan als volgt worden geïllustreerd.



*Figuur 8: methodologisch concept*

Het theoretisch kader is tot stand gekomen door een grondig literatuuronderzoek. Hierin zijn de belangrijkste concepten besproken die van belang zijn voor het vervolg van het onderzoek. Daarbij is er ook gekeken naar de bijdrage van private organisaties, aangezien zij een belangrijke rol spelen in het risicomanagement bij Nederlandse gemeenten.

De dataverzameling voor het risicomanagement en de risicovolwassenheid in Nederlandse gemeenten heeft plaatsgevonden aan de hand van interviews. Er is voor interviews gekozen, omdat hier de mogelijkheid tot doorvragen bestaat. Dit is belangrijk om diepgang te creëren en onderliggende meningen te identificeren (Creswell & Poth, 2018). Het selecteren van de

respondenten heeft plaats gevonden door op zoek te gaan naar ten eerste de ‘best practices’ op het gebied van risicomanagement bij Nederlandse gemeenten. Deze connecties zijn gelegd via VNG Risicobeheer en door middel van inleidende gesprekken die met verschillende gemeenten hebben plaatsgevonden. Ten tweede zijn er ook respondenten gevonden aan de hand van opvallende gemeenten, die bijvoorbeeld een heel hoog weerstandsratio hebben in de begroting, maar ook die bijzondere risico’s hebben opgenomen in de paragraaf weerstandsvermogen. Op deze manier is er geprobeerd een variërende groep respondenten te verzamelen.

De interviews hebben plaatsgevonden aan de hand van semigestructureerde interviews, wat inhoudt dat er een gesprek heeft plaatsgevonden waarbij er gebruik is gemaakt van een topic lijst (Van Thiel, 2015). Voorafgaand aan het interview hebben de respondenten toestemming gegeven om het interview op te nemen, te transcriberen en te verwerken voor het onderzoek. Verder is het transcript na uitwerking voorgelegd aan de respondenten, waardoor gevoelige punten eventueel geschrapt konden worden. De data die voortvloeit uit de interviews zijn vertrouwelijk en volgens de AVG-richtlijnen behandeld. Alle interviews zijn online afgenomen in verband met de huidige coronamaatregelen.

De informatie uit de transcripten is verwerkt via een thematische analyse. Een thematische analyse is een methode voor het identificeren, het analyseren en rapporteren van patronen binnen gegevens (Braun & Clarke, 2006). Er is voor deze vorm van analyse gekozen vanwege de grote hoeveelheid aan transcripten. Op deze manier was het mogelijk om de relevante informatie uit de transcripten te halen voor de verwerking van de resultaten, zonder dat er veel overbodige stukken mee werden genomen. De keuze voor de thema’s in de thematische analyse is verder toegelicht in hoofdstuk 4.2

### 3.1 Betrouwbaarheid en validiteit

Het begrip betrouwbaarheid wordt binnen wetenschappelijk onderzoek bepaald door de nauwkeurigheid en de consistentie waarmee variabelen worden gemeten (van Thiel, 2015). Door het gebruik van een topiclijst tijdens de interviews is de betrouwbaarheid van het onderzoek verhoogd. Er is immers vermeden dat er te veel afgeweken wordt van het onderzoek en tegelijkertijd wordt gehandhaafd dat alle interviewers bij iedere respondent dezelfde onderwerpen behandelen (Babbie, 2013).

De validiteit van een onderzoek gaat volgens Verhoeven (2014) over de mate waarin systematische fouten worden gemaakt. Er kan een onderscheid gemaakt worden tussen interne en externe validiteit. Interne validiteit betreft de geldigheid en kwaliteit van het onderzoek. Een risico voor de interne validiteit bij kwalitatief onderzoek is dat de onderzoeker dicht bij de respondenten staat, aangezien de interviews face-to-face werden afgenomen. Hierdoor bestaat de kans dat respondenten sociaal wenselijke antwoorden geven (Creswell & Poth, 2018). In het onderzoek is zoveel mogelijk geprobeerd een objectieve rol aan te nemen, door open vragen te stellen en het streven om de respondent zoveel mogelijk aan het woord te laten.

De externe validiteit betreft de generaliseerbaarheid van het onderzoek, wat inhoudt dat de resultaten ook voor andere instituties kunnen gelden (Verhoeven, 2014). Van belang is het om hier de specifieke context van Nederlandse gemeenten mee te nemen, waardoor het niet zomaar te generaliseren is naar andere sectoren. Voor publieke organisaties waarbij ook sprake is van risicomanagement, zoals bijvoorbeeld provincies en waterschappen, kan het onderzoek echter wel relevante informatie bevatten.

## 4 Verschillen in risicomanagement bij Nederlandse gemeenten

Dit hoofdstuk behandelt de volgende deelvraag: *Hoe wordt binnen Nederlandse gemeenten invulling gegeven aan risicomanagement?* Om een antwoord te geven op deze vraag is het hoofdstuk in twee delen opgedeeld. Het eerste deel zal ingaan op de wettelijk verplichte paragraaf weerstandsvermogen in de begroting, en het tweede deel focust zich op hoe risicomanagement ingericht wordt in de gemeentelijke praktijk. Om erachter te komen hoe het risicomanagement in de gemeenten wordt ingericht zijn er interviews afgenomen met medewerkers van diverse Nederlandse gemeenten. De respondenten uit de interviews zijn in de desbetreffende gemeenten verantwoordelijk voor de uitvoering van risicomanagement. Omdat het per gemeente verschilt wie er verantwoordelijk is, is er gesproken met risicomangers, business-controllers, concern-controllers en een interim-manager. Op alfabetische volgorde zijn bij de volgende gemeenten interviews afgenomen:

Almelo, Almere, Amersfoort, Arnhem, Breda, Delft, Den Haag, Gouda, Groningen, Haarlem, Heerenveen, Pijnacker-Nootdorp, Rotterdam, Schiedam, Utrecht, Venlo, Zevenaar, Zoetermeer
--

Om de anonimiteit van de interviews met deze gemeenten te waarborgen zijn de gemeenten ad random genummerd zodat er niet kan worden achterhaald welke uitspraken bij welke gemeente horen.

#### 4.1 De paragraaf weerstandsvermogen

In onderstaande tabel is een overzicht te vinden van de paragraaf weerstandvermogen van de geïnterviewde gemeenten voor zowel 2020 als 2021. Deze inventarisatie is niet geanonimiseerd omdat deze gegevens openbaar zijn en terug te vinden in de gemeentelijke begrotingen.

	2020			2021			% wijzigingen 2020 - 2021		
	risico/inw.	weerstandsve rmogen/ inw.	ratio 2020	risico/inw.	weerstandsve rmogen/ inw.	ratio 2021	% verandering risico	% wijziging WV	% wijziging ratio
Almelo	€ 154,6	-€ 42,6	-0,28	€ 154,5	-€ 42,6	-0,28	0,0%	0,0%	0,0%
Almere	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Amersfoort	€ 292,5	€ 421,6	1,4	€ 295,9	€ 275,0	0,93	1,2%	-34,8%	-33,6%
Arnhem	€ 188,6	€ 190,1	1	€ 262,7	€ 262,4	1	39,3%	38,0%	-0,2%
Breda	€ 351,5	€ 412,9	1,17	€ 409,0	€ 530,6	1,29	16,3%	28,5%	9,8%
Delft	€ 220,0	€ 693,0	3,15	€ 393,9	€ 1.031,9	2,62	79,1%	48,9%	-16,8%
's-Gravenhage	€ 109,6	€ 187,8	1,71	€ 176,2	€ 44,8	0,25	60,8%	-76,2%	-85,4%
Gouda	€ 276,2	€ 334,1	1,21	€ 252,1	€ 386,2	1,53	-8,7%	15,6%	26,4%
Groningen	€ 449,4	€ 461,0	1,03	€ 503,3	€ 466,5	0,93	12,0%	1,2%	-9,7%
Haarlem	€ 74,9	€ 177,4	2,4	€ 126,1	€ 188,3	1,5	68,4%	6,1%	-37,5%
Heerenveen	€ 465,4	€ 465,4	1	€ 485,7	€ 485,7	1	4,4%	4,4%	0,0%
Pijnacker- Nootdorp	€ 203,6	€ 526,7	2,59	€ 181,1	€ 1.923,6	10,6	-11,0%	265,2%	309,3%
Rotterdam	€ 383,9	€ 408,5	1,06	€ 337,6	€ 293,1	0,87	-12,1%	-28,2%	-17,9%
Schiedam	€ 202,4	€ 475,0	2,34	€ 190,5	€ 440,2	2,31	-5,9%	-7,3%	-1,3%
Utrecht	€ 178,5	€ 187,3	1,05	€ 209,5	€ 168,3	0,8	17,4%	-10,1%	-23,8%
Venlo	€ 378,5	€ 792,7	2,09	€ 388,8	€ 813,3	2,09	2,7%	2,6%	0,0%
Zevenaar	€ 272,0	€ 683,4	2,5	€ 231,5	€ 685,2	2,96	-14,9%	0,3%	18,4%
Zoetermeer	€ 154,0	€ 120,5	0,78	€ 159,7	€ 188,4	1,18	3,6%	56,3%	51,3%

In deze inventarisatie van de paragraaf weerstandsvermogen vallen er verschillende dingen op. De laagste weerstandsratio in 2020 was -0.28 (Almelo), de hoogste 3.15 (Delft). In 2021 was de laagste ook -0.28 (Almelo), de hoogste 10.6 (Pijnacker-Nootdorp). De gemeente Almelo heeft zowel voor 2020 als 2021 -€42,6 euro per inwoner wat betreft het weerstandsvermogen. Opvallend is dat er wel wordt beschreven in de begroting van 2021 dat de coronacrisis zorgt voor meer uitgaven en minder inkomsten, maar dat er vervolgens geen verandering te zien is in de weerstandsratio. De gemeente Pijnacker-Nootdorp daarentegen heeft €1923.60 beschikbaar per inwoner in 2021. De enorme toename in de weerstandsratio van Pijnacker-Nootdorp is verklaarbaar door een toegenomen algemene reserve van bijna 78 miljoen euro. De enorme stijging van de algemene reserve “zijn onder andere het gevolg van de jaarlijkse aanvulling of vrijval van de voorziening ‘Nadelige complexen’, het verplicht nemen van winsten binnen de grondexploitaties en de positieve begrotingssaldi 2021 tot en met 2024”, zo stelt de gemeente. Opvallend is dat de kans van optreden van risico’s in Pijnacker-Nootdorp vrijwel gelijk is gebleven, terwijl men kan verwachten dat als een risico zich in een bepaald jaar niet heeft

voorgedaan, de kans dus kleiner of juist groter kan worden ingeschat. In de gemeente Den Haag is de weerstandsratio enorm achteruitgegaan door de coronacrisis als risico. Maar bijvoorbeeld de gemeente Zevenaar benoemt de coronacrisis überhaupt niet als een risico.

In het berekenen van het benodigd weerstandsvermogen zijn er verschillende factoren die invloed hebben op de hoeveelheid van het benodigd weerstandsvermogen. Het is afhankelijk van welke risico's er mee worden genomen, welke kans van optreden aan een risico wordt gehangen, of alle risico's mee worden genomen in de berekening of alleen de top tien of top vijftien, of er vervolgens een zekerheidspercentage wordt berekend en of er nog een Monte-Carlo simulatie wordt gedaan. Al deze factoren zorgen ervoor dat het voor veel gemeenten verschilt hoe het uiteindelijke benodigd weerstandsvermogen wordt berekend.

Aan de andere kant is er het beschikbaar weerstandsvermogen, dat ook weer een invloed heeft op de uiteindelijke weerstandsratio. Zo neemt de gemeente Pijnacker-Nootdorp de stille reserves bijvoorbeeld niet mee, en de gemeente Almelo wel. De gemeente Den Haag neemt het reserve grondbedrijf wel mee in de berekening, de gemeente Groningen weer niet.

Het verschilt dus heel erg per gemeente wat er wordt ingestopt en wat er vervolgens uitkomt als het gaat om de weerstandsratio.

Uit de interviews blijkt dat voor vele gemeenten de paragraaf weerstandsvermogen slechts een verplichte financiële exercitie is. Gemeente 2 noemt dit fenomeen "*een format vullen*". Wat daarnaast opvalt, is het grote aantal gemeenten dat stelt dat het weerstandsvermogen niets zegt over of je 'in control bent' ten opzichte van je risico's. Daarbij benoemen een paar gemeenten dat je weerstandsratio in principe heel makkelijk te manipuleren is. Gemeente 7 stelt: "*ik zeg niet dat wij aan knoppen draaien*". Gemeente 16 stelt dat er een focus is om de weerstandsratio te manipuleren, omdat er een stigma op hangt dat de ratio boven de 1 moet zijn.

Een opvallend politiek knelpunt wat door gemeente 4 benoemd wordt, is dat de paragraaf weerstandsvermogen soms door de politiek wordt gebruikt als een 'schaduwbegroting'. Bepaalde bedragen waarvan de gemeente weet dat er geld voor moet worden uitgegeven, worden bewust niet opgenomen in de begroting, maar 'slechts' opgenomen in de risicoparagraaf met het weerstandsvermogen als mogelijke dekking. Op deze manier proberen de raadsleden in de desbetreffende gemeente bedragen te beïnvloeden. De kans van impact in de paragraaf weerstandsvermogen scheelt daarin ook een rol stelt de respondent van gemeente 4. Een kans van 50% of een kans van 30% procent van optreden kan bijvoorbeeld

500.000 euro schelen. En die kans, dat is soms nog wel een ‘spel’, want vrijwel iedereen heeft een andere risicoperceptie.

## 4.2 Risicomanagement in de gemeentelijke praktijk

Om het risicomanagement in de gemeenten te analyseren zijn er overkoepelende thema’s gekozen die alle belangrijke onderdelen van risicomanagement in gemeenten bevatten die uit de interviews naar voren zijn gekomen. De interviews zijn aan de hand van deze thema’s gecodeerd. De thema’s zijn als volgt: het doel van risicomanagement; de organisatie en implementatie van risicomanagement; integraal risicomanagement en niet-financiële risico’s; cultuur en draagvlak; knelpunten; risicovolwassenheid; de elementen van risicovolwassenheid. In bijlage D is het volledige overzicht van de thematische analyse te vinden. In het vervolg van deze paragraaf worden de verschillende thema’s besproken aan de hand van een verdeling in hard controls en soft controls van risicomanagement. Zoals eerder benoemd zijn hard controls expliciet vastgestelde en vastgelegde maatregelen binnen de organisatie en soft controls de gedeelde percepties inzake de cultuur van een organisatie (Kaptein & Vink, 2008).

### 4.2.1 De hard controls

Het eerste wat opvalt uit de gesprekken is het grote aantal gemeenten waar het risicomanagement nog in ontwikkeling is. Tien van de achttien gemeenten gaven aan momenteel bezig te zijn met het herijken van het beleid, of in ieder geval de intentie te hebben om het risicomanagement verder te ontwikkelen. De andere acht gemeenten gaven aan de afgelopen jaren veel tijd en moeite in het risicomanagement te hebben gestoken om de organisatie zo risicobewust mogelijk te maken. Vaak heeft deze ontwikkeling te maken met een verbreding van financieel risicomanagement naar ook niet-financieel risicomanagement. Daarbij moet er ook gesteld worden dat risicomanagement niet iets is wat uitontwikkeld kan zijn. Het blijft een cyclus die steeds herhaald moet worden, waardoor er ook in die cyclus altijd ruimte blijft voor ontwikkeling en verbetering.

In meerdere gemeenten heeft het risicomanagement een boost gekregen vanwege een benauwde financiële positie. Bij de ene gemeente was dit bijvoorbeeld dat ze onder preventief toezicht stonden vanuit de provincie. Vaker is er ook aangehaald dat er een incident of calamiteit had plaatsgevonden, waarbij de kosten van de risico’s die zich voordeden extreem hoog opliepen. Op deze manier werd het nut en noodzaak van risicomanagement sterk belicht. Maar ook zonder een benauwde financiële positie is risicomanagement van essentieel belang. Goed risicomanagement kan namelijk een positieve bijdrage leveren aan het bereiken van de gemeentelijke doelstellingen. In gemeente 16 probeert men zogeheten pijnprikkels te laten zien



in de verschillende afdelingen, waardoor medewerkers en managers zich bewust worden van het belang van risicomanagement. Als voorbeeld wordt daarbij gegeven dat de juridische kosten in deze gemeente altijd ‘skyhigh’ zijn. Maar de afdeling juridische zaken lost vooral problemen van andere afdelingen op. Door dit terug te koppelen naar bepaalde beleidsafdelingen wordt men zich er bewust van dat het probleem eigenlijk op die afdeling veroorzaakt is in bijvoorbeeld een bestemmingsplan.

Wat blijkt uit het bovenstaande stuk is dat het van essentieel belang is dat men proactief aan risicomanagement doet, in plaats van reactief. Op deze manier voorkom je dat je achteraf aan crisismanagement hoeft te doen.

**Indicatoren voor risicovolwassenheid:**

- Proactieve benadering van risicomanagement

*Het doel van risicomanagement*

Voor de uitvoering van een bepaald proces in een gemeente is het van belang om eerst duidelijk te hebben wat het doel is van dat proces. In de gemeentelijke praktijk wordt het doel van risicomanagement bij de meeste gemeenten gekoppeld aan de gemeentelijke doelstellingen. Dus het doel van risicomanagement is ervoor te zorgen dat de gemeentelijke doelstellingen beter worden gerealiseerd. Op deze manier wordt de meerwaarde van risicomanagement ook beter zichtbaar in de organisatie, en wordt het over het algemeen positiever ontvangen in de gemeente. Als er tegen een manager gezegd wordt: “welke risico’s staan er in de weg bij het behalen van jouw doelstellingen?”, dan wordt een manager ook meer risicobewust. Die risicobewustheid is voor sommigen ook een doel op zich. Als je jezelf overbodig kunt maken als risicomanager heb je je doel bereikt, want dan wil het zeggen dat iedereen bij elk programma of project bewust nadenkt over welke risico’s er worden gelopen en hoe dit het bereiken van de doelstellingen in de weg kan staan. Vervolgens kunnen er dan maatregelen worden genomen om die risico’s te verminderen of zelfs te voorkomen. Daarnaast wordt risicomanagement vooral gezien als een middel, een instrument, dat er uiteindelijk voor zorgt dat de doelstellingen worden bereikt. Risicomanagement moet in principe geen doel op zich zijn.

Diverse gemeenten maken vervolgens ook de link tussen het behalen van de gemeentelijke doelstellingen en de uiteindelijke klant van de gemeente, de burger.

*“Het doel van risicomanagement is nog veel meer, en nog beter, sturen naar het uiteindelijke doel als een tevreden burger, ondernemer, in een veilige woonomgeving”*

(Gemeente 8)

Ook wordt door een enkele gemeente het verband gelegd tussen risicomanagement en de creatie van publieke waarden. Gemeente 12 stelt dat risicomanagement ook inhoudt, wat kan er gebeuren waardoor publieke waarden niet gerealiseerd kunnen worden, want dat is het uiteindelijke doel van de gemeente. Dus op die manier is ook risicomanagement onderdeel van de publieke waarden realisatie.

Hoewel het doel van risicomanagement vaak vrij duidelijk is en makkelijk geformuleerd kan worden, blijkt de uitvoering van risicomanagement in de praktijk vaak een stuk minder overzichtelijk.

**Indicatoren voor risicovolwassenheid:**

- Koppelen aan gemeentelijke doelstellingen
- Bijdrage leveren aan creatie publieke waarden

*Integraal risicomanagement en niet-financiële risico's*

De ontwikkeling van het risicomanagement waar veel gemeenten mee bezig zijn heeft veelal te maken met een verbreding van financieel risicomanagement naar integraal risicomanagement. Puur financieel risicomanagement wordt in gemeenten grotendeels vertaald naar de inventarisatie voor de paragraaf weerstandsvermogen.

Deze oriëntatie op het pure financiële risicomanagement vindt zijn oorsprong in de wetgeving. De wettelijke verplichting, het BBV, stelt namelijk dat de risico's moeten worden geïnventariseerd die van *“materiële betekenis kunnen zijn in relatie tot de financiële positie”* (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2003). Dit heeft tot gevolg dat in bepaalde gemeenten risicomanagement wordt geïnterpreteerd als het voldoen aan de wetgeving, waardoor risicomanagement slechts financieel wordt aangevangen.

Uit de gesprekken met de verschillende gemeenten komt er vaak naar voren dat het BBV dus voor een wezenlijke beperking zorgt. Zo stelt gemeente 13 dat het BBV 15 jaar geleden voor een enorme push van het risicomanagement in gemeenten heeft gezorgd. Het wettelijke vangnet zorgt in ieder geval dat ernaar gekeken moet worden. Maar tegelijkertijd werkt het

belemmerend omdat alleen de focus op financiële risico's verplicht is. Meerdere gemeenten merken op dat de interesse voor niet-financiële risico's daardoor kleiner is, zeker bij de raad en het college, omdat deze niet vallen onder de wettelijke verplichting. Gemeente 14 verwoordt dit als volgt: *“want organisatiebreed hebben we de neiging dingen die we moeten doen heel goed te doen, en daar houdt het op. De rest is een soort van ballast”*. Maar de vraag hoe het BBV eventueel aangepast zou moeten worden om voor meer toegevoegde waarde te zorgen levert zeker geen eenduidig antwoord op. Voor de ene gemeente zou een bredere verplichting bevorderend werken, een andere gemeente zegt dat het dan weer een papieren tijger wordt, en die zijn er al zo veel. Er zijn ook gemeenten die stellen dat een wetswijziging zeker niet nodig is, omdat het nut en noodzaak van de niet-financiële risico's ondertussen wel wordt ingezien door gemeenten.

*“Ik zeg nu steeds in de organisatie: de paragraaf weerstandsvermogen is niet meer en niets minder dan je onderbouwing van je weerstandsvermogen. En iedereen denkt dat het risicomanagement is, maar dat is het eigenlijk niet. Het is gewoon je onderbouwing van hoeveel geld heb je nodig? En dat is eigenlijk één beheersmaatregel, namelijk zorgen dat je voldoende financiële buffer hebt. Maar het heeft eigenlijk niks met risicomanagement te maken. Helemaal niet dat is onzin, maar nu lijkt het net alsof het alles met risicomanagement te maken heeft. En dat is het niet. Het is alleen maar je onderbouwing van je weerstandsvermogen. Maar die hele wereld die daarachter zit, namelijk het beheersen van je project, je traject, zorgen dat je doelstellingen bereikt. Dat zit helemaal niet in die paragraaf. Dus het zou wel helpen als in de communicatie rondom die paragraaf, dat wat duidelijker wordt.” (Gemeente 13)*

Essentieel lijkt echter het besef in de gemeente te zijn dat de paragraaf weerstandsvermogen slechts een heel klein onderdeel is van risicomanagement. En als dat besef er is in de gemeente kan ook de vertaling worden gemaakt van puur financieel risicomanagement naar integraal risicomanagement.

Daarnaast gaat de verbreding naar integraal risicomanagement niet zonder slag of stoot. Het verschil tussen financiële en niet-financiële risico's blijkt in de praktijk voor veel verwarring te zorgen. Financiële risico's zijn in principe je risico's met financiële gevolgen. Maar daarnaast zijn er ook nog niet-financiële risico's, die niet direct financiële gevolgen hebben. De type risico's van Kaplan en Mikes (2012) worden in de gemeentelijke praktijk niet gebruikt. Veel

gemeenten stellen gebruik te maken van de RISMAN-methode. De RISMAN brillen zijn zeven invalshoeken bij het identificeren van risico's. Deze worden gebruikt om het blikveld van de risico-inventarisatie te vergroten. Daarnaast zijn er zes impactklassen die helpen bij het bepalen van de impact van je risico's (RISKID, 2021).

RISMAN Brillen:	RISMAN Impactklassen:
1. Politiek/bestuurlijk	1. Geld
2. Financieel/economisch	2. Tijd
3. Juridisch/wettelijk	3. Kwaliteit
4. Technisch	4. Veiligheid
5. Organisatorisch	5. Omgeving
6. Geografisch/ruimtelijk	6. Imago
7. Maatschappelijk	

*Figuur 9: RISMAN-methode (RISKID, 2021)*

Financiële risico's zijn de risico's die vallen in de impactklasse geld. Maar wat er vervolgens met de niet-financiële risico's gebeurt, dus impactklasse 2 tot en met 6, verschilt ook weer per gemeente. Er zijn gemeenten die alles uiteindelijk toch kwantificeerbaar maken, dus omzetten in geld, zodat het opgenomen kan worden in de paragraaf weerstandsvermogen. Zo stelt gemeente 18 dat het kwantificeren van bijvoorbeeld klimaatrisico's ervoor zorgt dat er ook echt aandacht voor ontstaat. Als je er alleen een tekst over schrijft en beleidsaanbevelingen doet, dan wordt er vaak vrij weinig mee gedaan. Maar als je het concreet maakt door eventuele financiële gevolgen ervan te berekenen, dan gaan mensen er ook echt op acteren.

Daarnaast is er vanuit de raad en het college vaak alleen inzicht in de risico's die leiden tot een opname in het weerstandsvermogen, zo stelt gemeente 14. Risico's die niet kwantificeerbaar worden gemaakt, ondervinden dus ook minder aandacht van de ambtelijke directie of van de raad en het college. Om dit probleem op te lossen, is gemeente 12 sinds dit jaar ook gestart met het opnemen van niet-financiële risico's in de begroting en de jaarrekening, zodat de raad ook daarin wordt meegenomen.

Gemeente 18 heeft een nog bredere kijk op het risicomanagement geïmplementeerd. Zij kwantificeren risico's over de hele periode van de meerjarenraming. Het basisidee achter deze meerjarenraming is volgens gemeente 18 dat risicomanagement vooral vooruitkijken is. En niet per se alleen volgend jaar, maar ook de jaren daarna. Want des te eerder je risico's identificeert, des te meer tijd je hebt om maatregelen te nemen.

*“Dus niet welke risico’s komen volgend jaar op ons pad met impact, maar welke zien we nu de komende vier jaar op ons afkomen. En dat geeft ons ook de mogelijkheid om aan te geven in ons risicoprofiel in welke mate en welke tijdshorizon denk je dat je in staat bent om bij te sturen, om goed met risico's om te gaan”. (Gemeente 18)*

#### **Indicatoren voor risicovolwassenheid:**

- Integraal risicomanagement inclusief niet-financiële risico’s
- Duidelijke gemeentebrede afspraken over al dan niet kwantificeren van niet-financiële risico’s
- Risico-identificatie over de meerjarenraming

#### *De organisatie en implementatie van risicomanagement in de praktijk*

De meeste gemeenten hebben een kadernota risicomanagement en weerstandsvermogen opgesteld waarin de basisprincipes en processen rondom risicomanagement per gemeente worden uitgelegd. Het opstellen van een nota, met daarin het proces hoe je met risico’s om moet gaan, welke definities je hanteert, wie welke rol en welke taken heeft, is essentieel voor de organisatie van risicomanagement zo blijkt uit de gesprekken. Op deze manier ontstaat er een eenduidig beeld van hoe het risicomanagement georganiseerd moet zijn in de gemeente.

Over het algemeen heerst er bij gemeenten een vaste structuur rondom de organisatie van het ophalen van de risico’s.



*Figuur 10: Proces uit Nota risicomanagement en weerstandsvermogen Arnhem (2020)*

Twee keer per jaar wordt er een inventarisatie gedaan van de risico's voor het weerstandsvermogen. Er zijn echter grote verschillen in deze inventarisatie. Voor de ene gemeente is het een kwestie van het lijstje van de vorige keer doorlopen en misschien iets aanpassen, terwijl het voor anderen gemeenten een gesprek is die gekoppeld wordt aan de doelstellingen en daardoor zeer levendig wordt. Dit gesprek wordt ook wel een risicosessie of risicodialoog genoemd.

*“Welke zie je? Welke maatregelen tref je daarop? Zie je dan wel of niet nog een restrisico? Kijk en die restrisico's, die kunnen op enig moment ook in die beroemde of beruchte paragraaf weerstandsvermogen terechtkomen.” (Gemeente 11)*

Deze risicosessies of risicodialogen, worden door vrijwel alle gemeenten als een van de belangrijkste punten van goed risicomangement beschouwd. In deze sessies worden vragen gesteld zoals: welke beren zie je nu op de weg in het behalen van jouw doelstellingen? Wanneer men risicomangement gaat ervaren als een meerwaarde, dus iets wat het behalen van jouw doelstellingen bevordert, dan is er al een heel groot gedeelte gewonnen op het gebied van risicomangement. Deze gesprekken kunnen worden gevoerd per afdeling of per project, maar ook bijvoorbeeld per proces, thema of programma. Wat vooral van belang is dat het aansluit bij de structuur van de organisatie. Daarnaast is er ook meerdere keren aangehaald dat om het risicomangement te koppelen aan je doelstellingen, het ook van groot belang is dat de doelstellingen SMART<sup>7</sup> geformuleerd zijn. Wanneer je doelstellingen SMART geformuleerd zijn, zorg je ervoor dat een bestuurder of manager, of zelfs de politiek, niet halverwege het proces de doelen kan aanpassen, zodat er bijvoorbeeld ogenschijnlijk minder verlies wordt geleden.

In deze sessies is het ook belangrijk om te focussen op eventuele kansen. Gemeente 12 stelt namelijk dat het woord kans, of bijvoorbeeld kansenmanagement, al veel positiever wordt ontvangen in de organisatie. Dit bereik je door niet alleen de vraag te stellen, waar loop je tegenaan, maar ook, welke kansen kan dit bieden? Welke kansen kunnen ervoor zorgen dat de uitvoering van je beleid versneld wordt? Door het positief aan te vliegen kan dit al heel veel schelen in de gedachtegang van managers over risicomangement. Een ander element wat door verschillende gemeenten wordt aangekaart is je risk-appetite. In deze gesprekken kun je ook besluiten om eventuele risico's gewoon te accepteren, omdat je de kans van optreden niet heel

---

<sup>7</sup> Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden

groot acht. Een voorbeeld hiervan is dat je niet alles hoeft te verzekeren. Als de kosten die gemaakt zouden worden bij het optreden van het risico minder hoog zijn dan het afsluiten van een verzekering, dan kunnen zulke afwegingen best gemaakt worden. Van belang daarbij wel is dat er eenduidigheid over is in de gemeente.

Een tweede toegevoegde waarde voor dit gesprek is ook om bewust na te denken over wie er aanwezig zijn bij het gesprek. Gemeente 6 stelt bijvoorbeeld dat als er bij één sessie 90% bedrijfsvoering zit, het dan een mislukte zet is. Want de mensen die het elke dag uitvoeren, die weten waar de risico's zitten. Gemeente 9 kaart daarbij aan dat er soms ook mensen uitgenodigd worden van buiten de gemeente. Bij bijvoorbeeld grote projecten is het ontzettend van belang dat er een verschillend publiek aanwezig is bij de sessies. Hoe meer mensen met verschillende achtergronden er aanwezig zijn, des te beter er over allerlei verschillende risico's wordt nagedacht.

Ook zijn er verschillende gemeenten die mensen hebben opgeleid om het risicogesprek met de eerste lijn te kunnen voeren. Dit hoeven dus niet per se risicomanagement-specialisten te zijn, zolang ze maar het gesprek kunnen sturen. In gemeente 12 zijn er bijvoorbeeld 27 mensen opgeleid om die risicogesprekken te kunnen voeren, en in gemeente 9 is er een poule van 10 mensen.

Een laatste essentieel onderdeel van de risicodialoog is dat er ook wordt gestuurd op het nemen van beheersmaatregelen. Vaak wordt er wel een lijstje gemaakt, maar wordt er verder niet veel gedaan om die risico's ook effectief te beheersen. Maar juist die beheersmaatregelen zorgen ervoor dat je risico's afnemen of zelfs eventueel verdwijnen. Naast de focus op beheersmaatregelen is het ook essentieel dat deze gesprekken periodiek gevoerd worden, vaak twee keer per jaar. Daarbij is het dan van belang dat er ook teruggekeken wordt. Welke risico's zagen we eerst, welke beheersmaatregelen zijn daarvoor getroffen en hoe staat het vandaag de dag met die risico's? Wanneer je dat goed in kaart kunt brengen, kun je ook veel beter sturen op risico's.

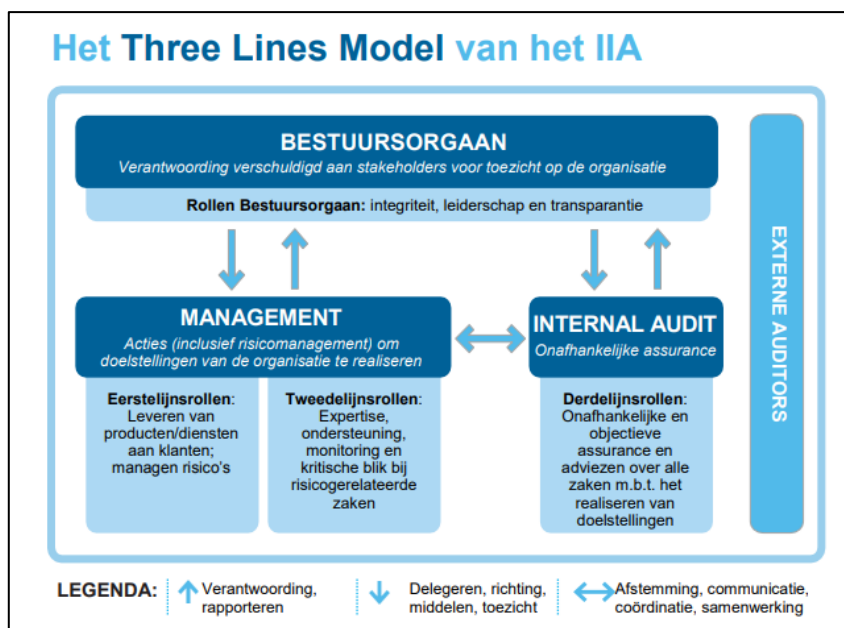
Naast het hebben van een kadernota met duidelijke richtlijnen en het voeren van een goede risicodialoog zijn er uit de gesprekken ook punten naar voren gekomen die misschien minder voor de hand liggen, maar minstens zo belangrijk zijn in de uitvoering van risicomanagement.

De positionering van de risicomanager in de gemeente werd meermaals aangekaart. Niet elke gemeente heeft een aparte risicomanager, maar de meeste gemeenten hebben wel in ieder geval een afdeling waaronder het risicomanagement is geplaatst. Gemeente 3 gaat de positionering van het risicomanagement aanpassen zodat het onder concern control komt te

vallen. Op deze manier hebben ze een onafhankelijke positie waardoor het risicomanagement een onafhankelijke plaats krijgt binnen de organisatie. Deze positionering onder concern control zie je vaker terug. Op deze manier kan er namelijk ook bij de directie worden aangeschoven, zodat de urgentie van het risicomanagement hoog op de agenda blijft.

*“Dus op die manier is de verantwoordelijkheid voor het risicomanagement systeem zal ik maar even zeggen, is belegd bij concernstaf en wij zijn onafhankelijk gepositioneerd. Wij hebben de luxe dat wij ons overal tegenaan kunnen bemoeien en mogen bemoeien. We vallen direct onder de gemeentesecretaris en wat dat betreft is het systeem, dus de verantwoordelijkheid voor het aanjagen, het coördineren, het onderhouden, dat tijdig actualiseren van de weerstandsparagraaf, dat dat ligt echt bij ons.” (Gemeente 5)*

Deze positionering van het risicomanagement wordt vaak gerelateerd aan het ‘three lines model’. Dit model stelt dat de ‘eerste lijn’, dus bijvoorbeeld de afdelingsmanagers, risicoeigenaren zijn en dus verantwoordelijk voor de risico’s die het behalen van de doelstellingen in de weg kunnen staan. De tweede lijn ontwikkelt de systemen en voorziet in ondersteuning van de eerste lijn rond risico’s. De derde lijn betreft een onafhankelijke ‘control’ functie, die onafhankelijk zijn van de eerste en tweede lijn (The Institute of Internal Auditors, 2020). De plaatsing van het risicomanagement onder de tweede of de derde lijn verschilt per gemeente, waardoor het ook verschilt welke invloed een risicomanager kan uitoefenen binnen de gemeente.



Figuur 11: Het Three Lines Model (The Institute of Internal Auditors, 2020)



Een onafhankelijke positie voor het risicomanagement in de organisatie kan zeker bevorderlijk zijn voor het risicomanagement. Maar daarnaast stelt gemeente 16 dat als je het risicomanagement goed genoeg hebt georganiseerd in de organisatie, dat een ‘risicomanager’ dan in principe overbodig is. Voor veel gemeenten helpt het dat er iemand verantwoordelijk is voor het risicomanagement, maar de term risicomanager zorgt er in sommige gemeenten ook voor dat managers denken, dat is niet mijn taak. Gemeente 17 haalde daarbij een voorbeeld van een gemeente aan waarbij het risicomanagement heel goed georganiseerd was, maar dat het dusdanig werd getrokken door één persoon, dat als die persoon zou verdwijnen, de huidige uitvoering van het risicomanagement binnen die gemeente ook weg zou vallen. Daarom is niet alleen een onafhankelijke positionering voor het risicomanagement van belang, maar nog belangrijker is dat het een onafhankelijk proces moet zijn binnen de organisatie, en zeker niet al te sterk persoonsgebonden.

Daarnaast is te merken dat het inzicht in de risico’s van verbonden partijen steeds belangrijker geworden is de afgelopen tijd. Een verbonden partij kan als volgt gedefinieerd worden: *“Een verbonden partij is een privaatrechtelijke of publiekrechtelijke organisatie waarin de provincie onderscheidenlijk de gemeente een bestuurlijk en een financieel belang heeft”* (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2003). Een financieel belang duidt erop dat de gemeente aansprakelijk is voor de financiële verplichtingen van een verbonden partij (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2003). Onvoorziene kosten van verbonden partijen kunnen zodoende bij gemeenten terechtkomen. De systematiek in het verkrijgen van dit inzicht verschilt echter ontzettend per gemeente. Er zijn gemeenten die stellen dat het inzicht in de verbonden partijen vele malen beter moet en dat ze momenteel amper zicht hebben in de risico’s die de verbonden partijen lopen. Maar er zijn ook gemeenten die al een volledig overzicht hebben van de risico’s van verbonden partijen. Zo heeft gemeente 4 een systematiek ontwikkeld waarbij ze risicogericht verbonden partijen benaderen, door middel van een vragenlijst van 35 vragen waardoor er een inzicht komt in de meest risicovolle organisaties. Verschillende gemeenten hebben een provinciale samenwerking waardoor er gezamenlijk inzicht in de verbonden partijen wordt verkregen. Gemeente 1 en 15 kijken zelfs provinciaal naar het risicomanagement van samenwerkingspartners. Op deze manier hebben alle omliggende gemeenten ook hetzelfde inzicht in de risico’s van verbonden partijen.

Opmerkelijk is ook dat meerdere gemeenten het groeiende belang van data-analyse benoemen, waarbij er een risicogerichte benadering gehanteerd kan worden. Met het gebruik van data-analyse kan er ook verder naar de toekomst toe proactief gestuurd worden op eventuele risico's.

Een belangrijk knelpunt van de invulling van risicomanagement in de praktijk is tijd. De implementatie van goed risicomanagement gebeurt niet van de een op de andere dag. Om mensen mee te krijgen, is het voeren van gesprekken van essentieel belang. Meerdere gemeenten noemen daarbij het thuiswerken tijdens de Covid-19 crisis, wat de risicodialoog niet bevordert, waardoor dit dialoog vaak wordt uitgesteld. Ook het woord risicomanagement zorgt in veel gemeenten voor frictie. Het woord heeft dikwijls een negatieve lading, waardoor het weer wordt gezien als iets extra's. Gemeente 17 stelt daarom allerlei maatregelen te hebben genomen, die vooral niet onder de term risicomanagement worden geschaard.

#### **Indicatoren voor risicovolwassenheid:**

- Kadernota risicomanagement met gemeentebrede visie
- Duidelijke structuur rondom risico-inventarisatie proces en risicodialoog
  - o SMART-doelen
  - o Kansenmanagement
  - o Variatie in deelnemers risicodialoog
  - o Opleidingen om risicodialoog te kunnen voeren
  - o Sturing op beheersmaatregelen
- Positionering van het risicomanagement en eventuele risicomanager
- Persoonsonafhankelijk risicomanagement proces
- Inzicht in risico's van verbonden partijen
  - o Provinciale of regionale samenwerking
- Risico inschattingen op basis van data-analyse

#### **4.2.2 De soft controls**

##### *Draagvlak*

De algemene tendens die uit de meeste gesprekken naar voren komt is dat het van belang is dat de hard controls ingeregeld zijn in je organisatie, maar dat de soft controls ervoor zorgen dat het risicomanagement ook echt toegevoegde waarde kan leveren aan de gemeente.

*“Nee, ik vind soft controls, daar begint het. Je kan die processen, procedures, je kan die harde kant zo hard inregelen als je wil, als mensen niet snappen of niet willen, dat is allemaal de soft kant. Dan heeft helemaal geen zin, want dan stoppen ze er allemaal rotzooi in, en ze doen het vinkje voor het vinkje, en het worden allemaal trucjes. Maar het gaat erom, waarom doe je het dan? Wat wil je ermee bereiken door het te doen? Dus door het proces te doorlopen of door de procedure toe te passen? Waarom wil je dat doen en wat wil je ermee bereiken?” (Gemeente 16)*

Om draagvlak te creëren voor risicomanagement wordt als belangrijkste argument gegeven: het gesprek. Door erover te praten kan men bewustwording creëren. Er zijn verschillende manieren waarop invulling wordt gegeven aan het gesprek. Hoe dit gesprek het beste gevoerd kan worden, is in bovenstaande paragraaf al uitvoerig besproken.

Een ander woord voor voldoende draagvlak voor risicomanagement wordt ook wel risicobewustzijn genoemd. Gemeente 3 stelt dat er risicobewustzijn is als het echt in de haarvaten en DNA van alle collega's zit. Gemeente 6 stelt dat onder risicobewustzijn bewust afwegingen maken valt. Voor gemeente 8 betekent het dat men afweegt: als ik dit en dit doe, levert het dan risico's op? En welke beheersmaatregelen kan ik daar dan voor treffen? Gemeente 9 is ook wel kritisch op het woord risicobewustzijn. Als je het in de organisatie gaat vragen, zal iedereen zeggen dat hij risicobewust is. Niemand zal zeggen dat risico's niet belangrijk zijn. Maar wat je wel kunt vragen: wie komt er als eerste achter wanneer een risico zich voordoet? En door over dat soort diepere vragen na te denken, door achter je eigen valkuilen te komen, dan creëer je pas echt een bepaald bewustzijn. Gemeente 12 stelt daarnaast dat risicobewustzijn ook niet zomaar ontstaat. Juist door iemand te hebben die je af en toe scherp houdt, die vraagt of je je wel bewust bent van bepaalde risico's, helpt om af en toe dat vuurtje van bewustzijn weer aan te wakkeren. Toch heeft elke gemeente een gedeelde noemer om risicobewustzijn te creëren, en dat is door het gesprek aan te gaan.

Veel gemeenten proberen op een creatieve manier draagvlak te creëren voor risicomanagement. Zo wordt er in gemeente 4 aandacht gecreëerd door op verschillende manieren te visualiseren dat risicomanagement iets is wat iedereen de hele dag doet. Door het dichtbij je persoonlijke leefwereld te brengen wordt dit besef vaak groter, bijvoorbeeld door een risico-inventarisatie toe te passen op het organiseren van een tuinfeest. Gemeente 5 heeft draagvlak gecreëerd in de organisatie door een 'roadshow' te organiseren langs alle afdelingen. In deze roadshow is er een onderzoek gepresenteerd naar de huidige stand van zaken van het

risicomanagement in de gemeente, en ook gepresenteerd hoe het verbeterplan er vervolgens uit ziet.

Daarnaast is het ook van belang dat mensen zich risico-eigenaar voelen van bepaalde risico's. Als manager op de vloer ben jij je verantwoordelijk voor de risico's die in de weg kunnen staan voor het bereiken van jouw doelstellingen. Als deze motivatie niet wordt gevoeld en mensen zich geen risico-eigenaar voelen, dan gaan risico's zweven in de organisatie en voelt niemand zich verantwoordelijk.

Een ander belangrijk onderdeel van de soft controls is het hebben van een gedeelde risicotaal. Gemeente 4 benoemt dat het belangrijk is dat iedereen weet waarom je aan risicomanagement doet. Dus ondanks dat sommige mensen er minder affiniteit mee hebben, ze wel snappen waarom het belangrijk is. Een gedeelde risicotaal wil dus zeggen dat alle neuzen dezelfde kant op staan op het gebied van risicomanagement.

Een randvoorwaarde die wordt gegeven voor een goed functionerend risicomanagement in de gemeente is de 'tone at the top'. Zij zijn het voorbeeld in de gemeente. Als zij het belang van risicomanagement niet uitdragen, dan komt het ook niet verder. Het is daarom van essentieel belang dat de raad, het college, maar ook de ambtelijke leiding mee is in de ontwikkeling van het risicomanagement. Zonder leiderschap en draagvlak van de directie is risicomanagement een onbegonnen zaak, zo wordt er vaak gesteld. Voor veel gemeenten is het gebrek aan interesse vanuit de top een groot knelpunt. Daarbij is het wel van belang wat voor soort interesse er vanuit de raad komt. In gemeente 16 wordt er bijvoorbeeld weer heel snel in de reflex geschoten van de weerstandratio door de raad, waardoor het toch weer vooral over financiële risico's gaat. Er zijn echter ook gemeenten waarbij de tone at the top wel als een pluspunt wordt gezien. In gemeente 9 is de gemeentesecretaris zelfs tot 'Chief Risk Officer' gepromoveerd, om te zorgen dat het risicomanagement vanaf het hoogste ambtelijke niveau wordt gedragen.

**Indicatoren voor risicovolwassenheid:**

- Door middel van het gesprek of andere creatieve manieren draagvlak en risicobewustzijn creëren
- Risico-eigenaar aanstellen voor risico's
- Gemeentebrede risicotaal
- Tone at the top

## *Organisatiecultuur*

Een optimale uitvoering van het risicomanagement binnen de gemeente wordt ook grotendeels bepaald door de organisatiecultuur, zo stellen meerdere gemeenten. Zo stelt gemeente 4 dat het erom gaat hoe je mensen motiveert, hoe gaan mensen ermee om, is het vanzelfsprekend, en wordt het gedaan omdat mensen het een toegevoegde waarde vinden in plaats van een verplicht nummer, en is iedereen in de organisatie daadwerkelijk vrij om dingen te benoemen.

Een essentieel onderdeel van de organisatiecultuur is dat er een meldcultuur heerst voor risico's. Dit wil zeggen, het management staat ervoor open om risico's te ontvangen, en men voelt zich geroepen om risico's te bespreken. Gemeente 9 stelt dat het een heel groot probleem kan zijn als er een schuldcultuur heerst in de gemeente, wat wil zeggen dat er altijd een schuldige moet worden gevonden voor alle fouten. Belangrijker is het om te zeggen, wat leren we hiervan? Hoe gaan we daar als organisatie mee om? In relatie met de meldcultuur staat ook dat men zich veilig moet voelen in de organisatie om risico's te melden. Als kritische vragen direct worden afgekapt, dan zal men zich niet geroepen voelen om verdere problemen te komen melden. De respondent uit gemeente 11 heeft daar een mooie benaming voor, genaamd 'meestribbelen'. Meestribbelen houdt in dat je mensen die tegenstribbelen waardeert, dus dat je waardering hebt voor iedereen die met kritische vragen komt. De term 'lerende organisatie' wordt ook verschillende keren aangehaald in de relatie met cultuur en risicomanagement. Als jij een lerende organisatie stelt te zijn, dan is het ook van essentieel belang dat bijvoorbeeld een directeur niet boos wordt als er iets fout gaat, maar dat gedrag wordt getoond wat hoort bij een lerende filosofie. Dat wil zeggen dat fouten gemaakt mogen worden, maar dat er wel van geleerd moet worden om te zorgen dat het de volgende keer voorkomen kan worden. Gemeente 8 benoemt echter dat de cultuur van een organisatie van groot belang is, maar dat *"het een van de moeilijkste is om daaraan aan de knoppen te draaien"*. Ondanks dat veel organisaties beweren geen afrekencultuur te hebben, of stellen ervan af te willen, zie je dat het in de praktijk toch nog vaak aan de orde is.

Verschillende gemeenten benoemen ook het punt dat risicomanagement kan meeliften op bepaalde cultuurprogramma's of andere aandachtspunten in de organisatie. De AVG en de privacywetgeving is de afgelopen tijd bijvoorbeeld een zeer actueel onderwerp geweest in alle gemeenten, en dat momentum kan dan ook worden aangegrepen om het belang van risicomanagement te onderstrepen.

*“Kennen de mensen gewoon je privacy beleid? Weten mensen dat je een computer niet open laat staan? We hebben een keer kaartjes uitgedeeld, die iedereen dan bij een collega op z'n computer kan zetten van: oeps ik zag dat je scherm nog aan staat, ik heb het even voor je geblokkeerd”*

(Gemeente 11)

Gemeente 13 noemt daarbij als voorbeeld een integriteitsprogramma en gemeente 17 heeft weer een tijd heel actief ingezet op het frauderisicomanagement.

Verder is het belangrijk dat het risicomanagement geen losstaand onderdeel is in de gemeente, maar dat het integraal gekoppeld wordt aan alle processen. Door de grotere gemeenten wordt er echter vaak aangehaald dat er binnen verschillende afdelingen wel allerlei verschillende processen lopen, maar dat het lastig is om er een gemeentebrede visie en gemeentebrede risicotaal overheen te krijgen. Deze visie rondom risicomanagement moet aansluiten op de organisatiecultuur

**Indicatoren voor risicovolwassenheid:**

- Meldcultuur voor risico's
- Lerende organisatie
- Cultuurprogramma's met betrekking tot risicomanagement
- Risicomanagement integraal in organisatieprocessen
- Aansluiting van risicomanagement op gemeentelijke organisatiecultuur

### 4.3 Verschillen in risicomanagement in de gemeentelijke praktijk

De manier waarop binnen Nederlandse gemeenten invulling wordt gegeven aan risicomanagement kent dus wezenlijke verschillen. Veel gemeenten geven aan in ontwikkeling te zijn of de wens om te ontwikkelen, wat wijst op het grote belang van risicomanagement. Ten eerste zorgt de wettelijke verplichting die er wordt gesteld niet voor meer duidelijkheid, maar eerder voor minder. In veel gemeenten verschilt het welke cijfers er precies worden meegenomen in de berekeningen. Daarnaast zijn er grote verschillen op te merken in de aanpak qua hard controls en soft controls. Onderstaande punten geven een overzicht van de belangrijkste verschillen, waarbij van beide uitersten is uitgegaan.

#### **Hard controls:**

- Doel van risicomanagement: inzicht hebben in risico's → bijdragen aan de creatie van publieke waarden
- Soorten risico's: puur financieel → niet-financiële risico's → meerjarenraming
- Beleid: geen beleid → kadernota risicomanagement
- Inventarisatie: lijstje van de BBV → gestructureerd en integraal proces
- Positie risicomanagement: verschillend per gemeente onder welke afdeling het valt
- Positie risicomanager: afwezig → meerdere onafhankelijke risicomangers
- Verbonden partijen: geen inzicht → gestructureerd inzicht in risico's

#### **Soft controls:**

- Draagvlak: risicomanagement van één persoon → ondersteund in de hele organisatie
- Risico-eigenaar: geen risico-eigenaar → risico-eigenaren die verantwoordelijk zijn voor het risico
- Risicotaal: geen gedeelde taal en visie omtrent risicomanagement → duidelijke risicotaal die gedragen wordt door hele organisatie
- Tone at the top: geen ondersteuning en stimulering vanuit de directie → grote vraag vanuit directie
- Cultuur: gesloten cultuur, men voelt zich niet geroepen om risico's te melden → open organisatie, men voelt zich veilig om risico's te melden, lerende organisatie

#### **Risicodialoog:**

- Lijstje van vorige keer bijwerken → dialoog ingeregeld via hard en soft controls

## 5 Risicovolwassenheid in de gemeentelijke praktijk

In dit hoofdstuk wordt de volgende deelvraag behandeld: *Welke elementen ontbreken er in de bestaande risicovolwassenheidsmodellen volgens de gemeentelijke praktijk en voorzien in een behoefte van gemeenten?* Daarbij wordt er ingegaan op zowel het begrip risicovolwassenheid als de elementen van risicovolwassenheid.

### 5.1 Het begrip risicovolwassenheid

Uit de interviews is naar voren gekomen dat het begrip risicovolwassenheid op allerlei verschillende manieren wordt ontvangen door gemeenten. Een tweetal respondenten gaf bij het eerste contact al aan dat ze risicovolwassenheid een zinloos begrip vonden, en dat ze daar niet al te diep op in wilden gaan. Maar over het algemeen waren de respondenten wel bekend met het begrip risicovolwassenheid. Aan het andere uiterste was er ook een gemeente die een risicovolwassenheidsmodel heeft ontwikkeld, en aan de hand van dat model wordt het risicomanagement in de gemeente ontwikkeld.

De meeste respondenten geven aan dat het een soort model is met verschillende fasen, waaraan je door verschillende elementen kunt zien waar je staat op het gebied van risicomanagement. Gemeente 1 stelt dat het niet gewenst is om altijd naar het hoogste niveau te streven. Je moet in je gemeente een niveau nastreven waarvan je zegt, dat past bij ons om die en die redenen. Gemeente 4 vindt dat het erg lastig is om de risicovolwassenheid te meten, want welke indicatoren tel je allemaal mee? Gemeente 6 stelt dat het voor jezelf bewust afwegingen maken is, waardoor je een keuze hebt. Maar dat heeft meer te maken met de methode, want de uitkomst kun je toch niet voorspellen. Gemeente 7 vindt het een lastig begrip. Wanneer ben je risicovolwassen? Want bij banken zijn ze ook heel risicovolwassen, maar als er echt iets gebeurd kun je daar toch niks aan doen. Bij gemeenten was dit bijvoorbeeld de Covid-19 crisis, wie had dat zien aankomen? Voor Gemeente 9 heeft risicovolwassenheid met een bepaalde manier te maken van hoe je tegen risicomanagement aankijkt. Als je een integraal, centraal gestuurd, verzameld risicobestand wil hebben, waarop je met een vaste frequentie nieuwe input voor levert, dan maak je van risicomanagement een soort derde lijn. Dan heb je de lijnmanagers, control, en dan ook nog een derde persoon die het weer controleert. Dus dan maak je een extra controle op control. Maar dat is niet iets wat het gesprek stimuleert en wat naar boven haalt wat er eventueel mis zou kunnen gaan in de organisatie, want dan wordt het een hele slaperige, vermoeiende functie. Gemeente 13 stelt daarnaast dat het woord volwassenheid niet helemaal juist geformuleerd is.



*“Volwassenheid geeft aan alsof er één lijn is. Je begint als kind en je eindigt volwassen. Maar dat is het ook bij risicomanagement niet. Want je ziet soms wordt er even een push gegeven aan risicomanagement en dan is er even weer aandacht voor. En soms val je weer terug of soms vind je dat de gegevensbescherming heel erg een ondergeschoven kindje is. “*

(Gemeente 13)

Volgens gemeente 16 is risicovolwassenheid in hoeverre de organisatie al wat stappen heeft gezet in het implementeren van het risicomanagement, en daar kan je verschillende fasen in hebben. Maar ook het begrip volwassen wordt volgens de respondenten van gemeente 16 niet goed ontvangen in de organisatie. In de communicatie naar de verschillende afdelingen ga je niet verkondigen dat het risicomanagement in de kinderschoenen staat.

In gemeente 8 is de hele ontwikkeling van het risicomanagement gekoppeld aan een risicovolwassenheidsmodel. De verantwoordelijke voor het risicomanagement in die gemeente heeft drie niveaus opgesteld waarlangs de gemeente zich kon ontwikkelen. De raad van de gemeente ondersteunde dit zelfs zodanig dat zij het streefdoel stelden om naar niveau drie te ontwikkelen, en de rest van de organisatie ten minste naar niveau twee. Dit voorbeeld laat zien dat het zeker mogelijk is om je als gemeente te ontwikkelen aan de hand van een risicovolwassenheidsmodel.

Hoewel er redelijk wat kritiek is op het begrip risicovolwassenheid zelf, is het ook lastig om er een ander begrip voor in de plaats te brengen. Belangrijker is het feit dat een risicovolwassenheidsmodel, of een ander overzicht, ervoor zorgt dat het gesprek beter gevoerd kan worden in de gemeente.

*“Maar ik vind het op zich mooi om daar iets van te zeggen en ik denk dat het een bruikbaar hulpmiddel is voor een controller om ook die organisatie in beweging te krijgen en daar een goed gesprek over te kunnen voeren.”*

(Gemeente 18)

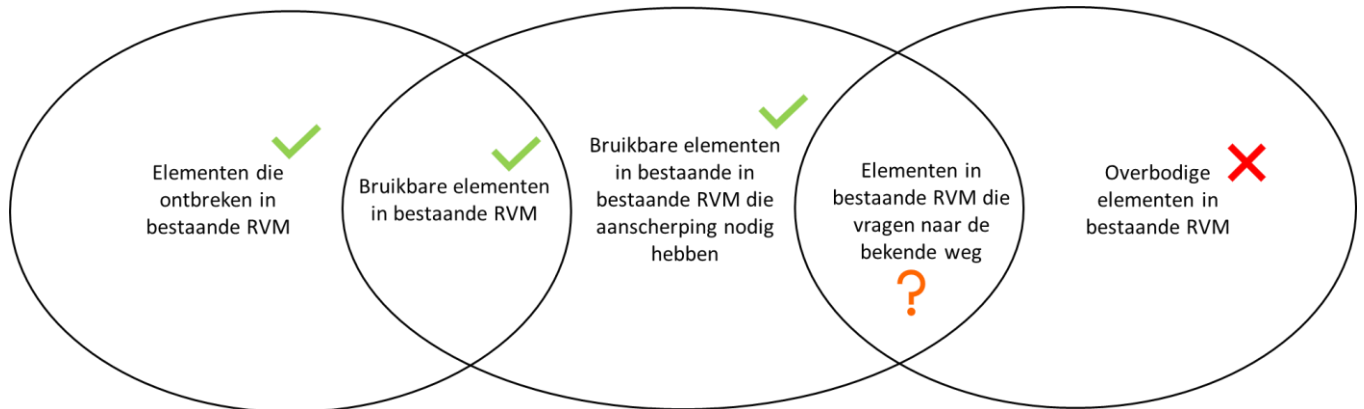
## 5.2 De elementen van risicovolwassenheid in de gemeentelijke praktijk

Aan de respondenten van de verschillende gemeenten is ook gevraagd welke elementen zij onder risicovolwassenheid plaatsen. Daarbij werden in ieder geval de volgende elementen genoemd:

Hard controls	Soft controls	Overkoepelend
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Niet alleen een financiële exercitie, maar ook niet-financieel</li> <li>- Maar ook voldoende rapporteren</li> <li>- Komt het van onder naar boven? Van operationeel tot gemeentelijk managementniveau</li> <li>- Scenario-denken, vooruitkijken, wat kan ontstaan en wat kan gebeuren, financieel als niet-financieel</li> <li>- Een goede structuur, waarbij het op een logische en gestructureerde manier gebeurt</li> <li>- Goede en geëigende manier om risico's in kaart te brengen, daar grip op hebben, en op basis van die risico's het proces kunnen bijsturen zodat je je organisatiedoelstellingen bereikt, goed beleid</li> <li>- RM als onderdeel van besluitvorming en ondersteunend aan je organisatiedoelstellingen</li> <li>- Goed werkend systeem en beleid</li> <li>- Binnen elk project of programma, standaard een integraal risicoanalyse</li> <li>- Koppeling strategie en beleid</li> <li>- Risico-eigenaren</li> <li>- Goed onderscheid in type risico's (strategisch, operationeel en extern)</li> <li>- Gemeentebrede formats</li> <li>- Afspraken over je weerstandsvermogen</li> <li>- Toepassen van data-analyses</li> <li>- PDCA toepassen op basis van je proces</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Als risicomanagement in het DNA van alle medewerkers zit</li> <li>- Bewust afwegingen maken, de voors en tegens tegen elkaar afwegen, waardoor je een keuze hebt</li> <li>- Breed risicobewustzijn</li> <li>- Het gesprek stimuleren en praten over wat er mis kan gaan, durf je het wel met elkaar erover te hebben?</li> <li>- Integriteit</li> <li>- Denken in zowel bedreigingen als kansen zijn mensen gemotiveerd, hoe wordt het uitgevoerd, is het vanzelfsprekend, is het niet een moeten, maar een meerwaarde?</li> <li>- Vrij om alles te benoemen wat je wil</li> <li>- Gedeelde risicotaal</li> <li>- Overtuiging van nut en noodzaak van risicomanagement</li> <li>- Cultuur</li> <li>- Communicatie over je risico's en het niet onder de pet houden</li> <li>- Risico's durven delen</li> <li>- Veilig voelen binnen je afdeling</li> <li>- Durven aanspreken van een manager of collega</li> <li>- Absoluut geen afrekencultuur</li> <li>- Lerende organisatie</li> <li>- Managementstijl die open staat voor fouten</li> <li>- Integere ambtenaren zowel personeel als je directie</li> <li>- Gedeelde waarden</li> <li>- Tone at the top</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Is het iets van een aantal mensen, of is het breder beleefd binnen je organisatie?</li> <li>- Een passend niveau voor jouw gemeente</li> <li>- Doen we aan leren en ontwikkelen? Leren we van elkaars afdelingen?</li> <li>- Proactief handelen op een aantal vlakken</li> <li>- Blijvend aandacht geven</li> <li>- Het gesprek van hoog tot laag in de organisatie voeren</li> <li>- Driedeling: organisatievorm, processen en cultuur</li> <li>- Eigen maken aan je eigen gemeente</li> <li>- Leren om in risico's te denken</li> <li>- Risicogerichte manier van denken</li> <li>- Belang van het topmanagement</li> <li>- Duidelijke rolverdeling en duidelijk waar welke verantwoordelijkheden liggen</li> <li>- Duidelijke ambities op het gebied van risicomanagement</li> <li>- Regelmatig het gesprek voeren</li> <li>- Informatievoorziening rondom risicomanagement, weet iedereen wat hij moet doen en wat er verwacht wordt?</li> <li>- Formele rapportages waar het gesprek uitkomt</li> <li>- Gesprek horizontaal vanuit ondersteuning, en verticaal vanuit control</li> </ul>

## 6 Procedurele en technische aanpassingen in de toepassing van risicovolwassenheidsmodellen

Dit hoofdstuk behandelt de volgende deelvraag: *Welke aanpassingen in procedurele en technische zin kunnen de geconstateerde leemtes in de toepassing van risicovolwassenheidsmodellen opvullen?* Dit hoofdstuk wordt uiteengezet volgens het methodologisch concept:



### 6.1 Procedurele aanpassingen

De tendens die uit de gemeentelijke praktijk naar voren komt is dat het vooral van belang is dat er aan de hand van een model een gesprek gevoerd kan worden omtrent risicomanagement. Dit suggereert dat het niet per se wenselijk is om een model te hebben die verschillende fasen doorloopt. Een model met stapsgewijze fasen indiceert namelijk dat risicomanagement uitontwikkeld kan zijn, terwijl dit niet het geval is. In principe is er altijd ruimte voor verbetering van het proces.

Wel kan het een toevoegde waarde zijn om een overzicht te creëren aan de hand waarvan gemeenten kunnen zien welke elementen er allemaal van belang zijn om mee te nemen in de uitvoering van risicomanagement in gemeenten. Op deze manier kunnen gemeenten bepalen welke elementen voor hen van belang zijn, want uit de gesprekken komt telkens naar voren dat risicomanagement gekoppeld moet zijn aan de specifieke wensen van elke gemeente.

## 6.2 Technische aanpassingen

De elementen die rood van kleur zijn, zijn afkomstig uit de bestaande risicovolwassenheidsmodellen die in hoofdstuk twee beschreven zijn. De zwarte elementen zijn afgeleid uit de gemeentelijke praktijk.

### De elementen die ontbreken in de bestaande RVM

- Positionering van het risicomanagement en eventuele risicomanager
- Inzicht in risico's van verbonden partijen
  - o Provinciale of regionale samenwerking
  - o Zowel financiële meevallers als tegenvallers
- Persoonsonafhankelijk risicomanagement proces

### Bruikbare elementen in bestaande RVM

- **Organisatiebrede uitvoering van RM**
  - o Proactieve benadering van risicomanagement
  - o Organisatiebreed risicoregister en formeel proces risico-identificatie
  - o Begroting voor de uitvoering van RM
- **Tone at the top**
  - o Risico leiderschap
  - o Management stimuleert
- **Evaluatieproces**
  - o Controleprocedure
  - o Audits voor RM-beleid

### Bruikbare elementen in bestaande RVM die aanscherping nodig hebben

- **Koppelen aan gemeentelijke doelstellingen**
  - o Duidelijke ambities op het gebied van RM
  - o Koppeling P&C cyclus
  - o Formulering van SMART-doelen
  - o Bijdrage leveren aan creatie publieke waarden
- **Kadernota/beleid risicomanagement met gemeentebrede visie**
  - o Afspraken over beschikbaar/benodigd weerstandsvermogen
  - o Afspraken over risicobeoordeling: kans maal impact
  - o Niveau van aanvaardbaar risico: risk appetite management
  - o Instrumenten/softwareprogramma voor risicoanalyse
  - o Formele analyse en proces / documentatieproces

- **Integraal risicomanagement inclusief niet-financiële risico's**
  - o Duidelijk onderscheid in soorten risico's
  - o **Risicomanagement integraal in organisatieprocessen**
  - o Binnen elk project of programma integraal risicoanalyse
  - o **Rapporten gebruikt door besluitvormers**
  - o Duidelijke gemeentebrede afspraken over al dan niet kwantificeren van niet-financiële risico's
- **Duidelijke structuur rondom risicodialoog**
  - o Creëren van risico-bewustzijn
  - o **Risico-eigenaar aanstellen voor risico's**
  - o Variatie in deelnemers risicodialoog
  - o Opleidingen om risicodialoog te kunnen voeren
  - o Sturing op beheersmaatregelen
  - o Risico-identificatie over de meerjarenraming
- **Risicomanagement is ook kansenmanagement**
- **Gemeentebrede risicotaal**
  - o Van operationeel tot aan de directie
  - o Risicogerichte manier van denken
- **Koppeling aan gemeentelijke organisatiecultuur**
  - o Meldcultuur voor risico's
  - o Open communicatie
  - o Lerende organisatie
  - o Gedeelde waarden
  - o Integere ambtenaren
- **Reacties op toekomstige risico's, met gebruikmaking van mogelijke strategieën / risico's van morgen**
  - o Scenario-denken
  - o Risico inschattingen op basis van data-analyse
- **Kennis risicomanagement / competentie ontwikkeling**
  - o Door middel van het gesprek of andere creatieve manieren draagvlak en risicobewustzijn creëren
  - o Cultuurprogramma's met betrekking tot risicomanagement
  - o **Opleidingsprogramma's**
  - o **Continue verbetering**
  - o **Risk intelligence**

## **Elementen in bestaande RVM die vragen naar de bekende weg**

- **Risico's van vandaag**
- **Volledig en betrouwbaar**

## Overbodige elementen in bestaande RVM

- Onderlinge afhankelijkheid van het risico
- Externe ondersteuning
- Besluit over RM-reacties
- Plan voor veranderingsmanagement
- Aantonen resultaten
- Selecteren van risicostrategieën
- Maatregelen voor specifieke risico's
  - o Combinatie van behandelingsopties
- Risicorapportages en KPI's
- Organisatieperspectief

### 6.3 Elementen van volwassen risicomanagement

Het samenvoegen van elementen uit zowel de bestaande risicovolwassenheidsmodellen en de elementen uit de gemeentelijke praktijk leidt tot het overzicht op de volgende pagina. Dit overzicht kunnen gemeenten gebruiken om te zien welke elementen allemaal van belang zijn voor de implementatie van een volwassen risicomanagement. Deze elementen zijn onderverdeeld in hard controls en soft controls. Vaak zijn bij gemeenten de elementen die vallen onder de hard controls beter ingeregeld dan de soft controls. Echter, soft controls zorgen er juist voor dat risicomanagement echt een toegevoegde waarde is voor de organisatie. Van belang is dat gemeenten onderstaand schema meenemen als er wordt gesproken over de organisatie en implementatie van het risicomanagement. Des te meer elementen uit onderstaand schema worden meegenomen, des te meer kan er worden gesproken van 'volwassen' risicomanagement.

Uit de gesprekken is naar voren gekomen dat het voeren van een risicodialoog één van de belangrijkste aspecten van volwassen risicomanagement is, waardoor de dialoog een aparte plek heeft gekregen in het overzicht. Daarnaast kan op de kwaliteit van dit dialoog zowel via hard controls als soft controls invloed worden uitgeoefend, waardoor het niet onder hard of controls te plaatsen is.

## Hard controls

### Koppelen aan gemeentelijke doelstellingen

- Duidelijke ambities en proactieve benadering op het gebied van RM
- Koppeling P&C cyclus
- Formulering van SMART-doelen
- Risicomanagement is ook kansenmanagement
- Bijdrage leveren aan creatie publieke waarden

### Kadernota/beleid risicomanagement met gemeentebrede visie

- Afspraken over beschikbaar/benodigd weerstandsvermogen
- Afspraken over risicobeoordeling: kans maal impact
- Formele analyse en proces / documentatieproces
- Software voor risicoanalyse

### Organisatiebrede uitvoering van RM

- Organisatiebreed risicoregister en formeel proces risico-identificatie
- Begroting voor de uitvoering van RM

### Integraal risicomanagement inclusief niet-financiële risico's

- Duidelijk onderscheid in soorten risico's
- Duidelijke gemeentebrede afspraken over al dan niet kwantificeren van niet-financiële risico's
- Risicomanagement integraal in organisatieprocessen (risico-analyse binnen elk project of programma)
- Rapporten gebruikt door besluitvormers

### Reacties op toekomstige risico's

- Scenariodenken
- Risico inschattingen op basis van data-analyse

### Evaluatieproces

- Controleprocedure
- Audits voor RM-beleid

### Positionering van het risicomanagement en eventuele risicomanager

### Inzicht in risico's van verbonden partijen

- Provinciale of regionale samenwerking

## De elementen van volwassen risicomanagement

### Risicodialoog

- Creëren van risico-bewustzijn
- Risico-eigenaar aanstellen voor risico's
- Variatie in deelnemers risicodialoog
- Opleidingen om risicodialoog te kunnen voeren
- Sturing op beheersmaatregelen
- Risico-identificatie over de meerjarenraming
- Risk appetite

## Soft controls

### Tone at the top

- Risico leiderschap
- Management stimuleert

### Gemeentebrede risicotaal

- Van operationeel tot aan de directie
- Risicogerichte manier van denken

### Koppeling aan gemeentelijke organisatiecultuur

- Meldcultuur voor risico's
- Open communicatie
- Lerende organisatie
- Gedeelde waarden
- Integere ambtenaren

### Kennis risicomanagement / competentie ontwikkeling

- Door middel van het gesprek of andere creatieve manieren draagvlak en risicobewustzijn creëren
- Opleidingsprogramma's
- Cultuurprogramma's met betrekking tot risicomanagement
- Continue verbetering

## 7 Conclusie

Het doel van dit onderzoek was om een antwoord te formuleren op de volgende vraag: Welke verschillen zijn er in het risicomanagement in Nederlandse gemeenten en welke aanbevelingen kunnen er worden gegeven om de huidige onvrede van gemeenten bij het toepassen van risicovolwassenheidsmodellen te verminderen?

De definitie die in de literatuur wordt gegeven voor risicomanagement, *“risicomanagement is een systematisch en regelmatig onderzoek naar de risico’s die mensen, materiële en immateriële belangen en activiteiten bedreigen en de formulering en implementatie van een geïntegreerd beleid met betrekking tot risicoreductie, risico-overdracht en risicofinanciering”*, blijkt in de praktijk vaak een andere uitwerking te hebben. Het regelmatige en systematische onderzoek gebeurt in veel gevallen niet. Ook de formulering en implementatie van een geïntegreerd beleid uit zich in de gemeentelijke praktijk door vele onderlinge verschillen.

De eerste verschillen in het risicomanagement van Nederlandse gemeenten zijn al terug te vinden in de wettelijke verplichtingen, oftewel het schrijven van de paragraaf weerstandsvermogen in de gemeentelijke begroting. Hoewel er vanuit het Besluit Begroting en Verantwoording en het Gemeenschappelijk Toezichtkader van de provincies richtlijnen bestaan over het invullen van deze paragraaf, loopt de invulling van deze paragraaf in de realiteit sterk uiteen. In de berekening van zowel het beschikbaar als het benodigd weerstandsvermogen worden verschillende bedragen per gemeente meegenomen. In het benodigd weerstandsvermogen zijn er verschillen in welke risico’s mee worden genomen, welke kans van optreden aan een risico wordt gehangen, of alle risico’s of alleen de top tien of top vijftien wordt meegenomen, of er nog een zekerheidspercentage wordt berekend en of er een Monte-Carlo simulatie plaatsvindt. Hetzelfde fenomeen vindt plaats in de berekening van het beschikbaar weerstandsvermogen. Waar de ene gemeente naast de algemene reserve ook stille reserve en het reserve grondbedrijf meeneemt, geldt dit voor andere gemeenten weer niet. Uit de interviews komt naar voren dat voor diverse gemeenten het opstellen van de paragraaf een verplichte exercitie is, die zelfs te manipuleren is.

Verder is er een onderscheid te maken in de hard controls en de soft controls op het gebied van risicomanagement. Ook hier is een wezenlijk verschil zichtbaar tussen gemeenten. Waar de ene gemeente een heel risicomanagement beleid heeft uitgeschreven, geldt dit voor andere gemeenten niet. Verder zijn er gemeenten die alleen naar de financiële risico’s kijken, terwijl het veel breder kan worden aangevangen door ook naar de niet-financiële risico’s te



kijken. Voor sommigen is het proces van risico-inventarisatie een kwestie van het lijstje van vorig jaar aflopen, terwijl voor anderen gemeenten dit een integraal proces is waarbij door allerlei dialogen in de gemeente er een nieuwe inventarisatie wordt opgehaald. Ook de positionering van het risicomanagement verschilt per gemeente, en waar sommige gemeenten een aparte risicomanager hebben is dit voor andere gemeenten een bijzaak van een controller.

Ook blijkt er uit de interviews dat de soft controls rondom risicomanagement een enorm grote rol spelen in de uitvoering van risicomanagement. Het is van belang dat de hard controls ingeregeld zijn, maar de soft controls zorgen ervoor dat er echt toegevoegde waarde kan worden gecreëerd voor de gemeente. Dit is in overeenkomst met de trend die uit de literatuur naar voren komt. Het creëren van draagvlak voor risicomanagement gaat niet vanzelf, en moet gebeuren door het gesprek te voeren. Ook zijn er gemeenten die op een creatieve manier het risicomanagement onder de aandacht te brengen, waardoor het gaat leven in de organisatie. Essentieel is dat de raad en het college, maar ook de ambtelijke directie het belang van risicomanagement uitdraagt in de organisatie. Uit de interviews blijkt dat dit voor sommige gemeenten niet aan de orde is. Daarnaast speelt de organisatiecultuur ook een grote rol in de uitvoering. Als men zich niet geroepen voelt om risico's te melden, en bang is om fouten te maken, dan is dit niet bevorderlijk voor het risicomanagement. Men moet het idee van een lerende organisatie uitstralen. Risicomanagement kan ook onder aandacht worden gebracht door verschillende cultuurprogramma's die van toepassing zijn in de organisatie.

Het risicodialoog wordt door gemeenten benoemd als het belangrijkste onderdeel van risicomanagement. Dit dialoog kan zowel met hard controls als soft controls worden georganiseerd. Het aanstellen van een risico-eigenaar is daarbij van belang. Op die manier weet men in de gemeente bij wie welke verantwoordelijkheden liggen en kan er vervolgens beter op gestuurd worden.

Uit de interviews kan worden geconcludeerd dat er grote verschillen aanwezig zijn in de uitvoering van risicomanagement in Nederlandse gemeenten. Risicomanagement is in sommige gemeenten vooral reactief, terwijl anderen gemeenten hele processen hebben georganiseerd om proactief aan risicomanagement te doen.

Verder is er onderzocht op welke manier de huidige onvrede van gemeenten bij het toepassen van risicovolwassenheidsmodellen verminderd kan worden. Het begrip risicovolwassenheid en de daarbij behorende risicovolwassenheidsmodellen zijn daarvoor onderzocht. Volgens de literatuur verwijst volwassenheid naar een toestand waarin een organisatie in perfecte staat is om haar doelstellingen te bereiken. Daarnaast duidt het begrip op een ontwikkeling, waarbij

een aantal stadia moeten doorlopen worden. In de praktijk wordt het begrip risicovolwassenheid wisselend ontvangen. Waar verschillende gemeenten het woord ‘volwassenheid’ als lastig en onjuist beschouwen, zijn er ook gemeenten waarbij de ontwikkeling van het risicomanagement aan de hand van een risicovolwassenheidsmodel gebeurt. Belangrijk is dat risicovolwassenheid als een hulpmiddel wordt gezien waarmee een gemeente kan bepalen welke elementen op het gebied van risicomanagement voor een gemeente belangrijk zijn en dat het gesprek vervolgens beter gevoerd kan worden.

Duidelijk komt er naar voren dat er een wezenlijk verschil is tussen de bestaande risicovolwassenheidsmodellen en hoe gemeenten dit in de praktijk ervaren. Daarbij is er ook gekeken welke procedurele en technische aanpassingen er gedaan kunnen worden om de leemte tussen de bestaande modellen en de gemeentelijke praktijk te vullen.

De verschillende stadia die moeten worden doorlopen, worden niet altijd goed ontvangen, want wat is het tegenovergestelde van volwassen? Een procedurele aanpassing van de modellen is daarom het idee dat er niet verschillende stadia doorlopen moeten worden, maar er is één overzicht is met daarin de elementen bij een volwassen risicomanagement horen. Op deze manier kunnen gemeenten zelf overwegen welke elementen voor de eigen gemeente van belang zijn. Het is namelijk van belang dat het risicomanagement aansluit op de structuur en cultuur van een gemeente.

Voor de technische aanpassing van de bestaande risicovolwassenheidsmodellen is er onderzocht welke elementen in de huidige modellen bruikbaar zijn, welke overbodig zijn, en welke er ontbreken. Een voorbeeld wat ontbrak in de huidige modellen maar wel vaak door gemeenten werd aangehaald is de positionering van het risicomanagement en een eventuele risicomanager en het overzicht van de risico's van verbonden partijen. Deze elementen zijn aan het overzicht toegevoegd dat is gepresenteerd in paragraaf 6.3

## 7.1 Discussie

Dit onderzoek draagt bij aan de wetenschappelijke literatuur door de verschillen in risicomanagement in Nederlandse gemeenten in beeld te brengen en welke elementen gemeenten van belang vinden in de uitvoering van risicomanagement. Daarnaast is geprobeerd de leemte te vullen tussen bestaande risicovolwassenheidsmodellen en de gemeentelijke praktijk. Hoewel de wetenschappelijke literatuur duidelijk belicht wat risicomanagement inhoudt, welke soort risico's er zijn en op welke manier er op risico's gereageerd kan worden,

blijkt dit in de praktijk vaak minder evident. In dit onderzoek is er daarom de focus gelegd op uitvoering van risicomanagement in de gemeentelijke praktijk.

Voor dit onderzoek zijn achttien gemeenten geïnterviewd. Als er met nog meer gemeenten was gesproken had dit eventueel nog meer elementen die van belang zijn bij risicomanagement opgeleverd en zou de betrouwbaarheid van het onderzoek verhoogd worden. Om praktische redenen, namelijk de uitvoerbaarheid van het onderzoek, is het aantal respondenten beperkt. Echter, de informatie die uit de interviews naar voren is gekomen was al zo dusdanig dat het soms lastig was om de essentie eruit te halen. Daarnaast is het coderen en het interpreteren van de resultaten gebeurd door één onderzoeker. Dit kan invloed hebben de op interne validiteit van het onderzoek.

Dit onderzoek kaart vele onderwerpen aan die geschikt zijn voor vervolgonderzoek. Er kan een verdere verdieping plaatsvinden in het belang van de soft controls voor risicomanagement bij Nederlandse gemeenten. Daarnaast kan het model dat gepresenteerd is in paragraaf 6.3 verder getest en onderzocht worden in Nederlandse gemeenten, eventueel door middel van een kwantitatief onderzoek. Op deze manier kunnen er meer gemeenten mee worden genomen in het onderzoek. Daarnaast kan er worden gekeken wat de meest correcte manier is om te meten op welk niveau het risicomanagement van een gemeente staat. Hoewel er in dit onderzoek gekeken is naar de risicovolwassenheid en welke elementen daaronder vallen, blijft het meten van risicomanagement een lastig onderwerp. Dit heeft te maken met de grote verscheidenheid in de aanpak van risicomanagement en hoe goed risicomanagement ervaren wordt in Nederlandse gemeenten

## 7.2 Aanbevelingen

Op basis van de analyse en de conclusie worden in dit onderdeel aanbevelingen gedaan waar Nederlandse gemeenten rekening mee kunnen houden bij het implementeren van een volwassen risicomanagement. In paragraaf 6.3 is er een overzicht gepresenteerd met de elementen die vallen onder een volwassen risicomanagement.

### ➤ *Het maken van duidelijke afspraken in de gemeente rondom risicomanagement*

Allereerst is het essentieel dat binnen een gemeente duidelijke afspraken worden gemaakt rondom het risicomanagement beleid. Het schema uit paragraaf 6.3 kan hiervoor een leidraad vormen. Daarbij is het van belang dat de hard controls goed geregeld zijn in de organisatie. De soft controls zorgen ervoor dat het risicomanagement echt kan gaan leven in de organisatie. Deze afspraken moeten voor iedereen in de organisatie duidelijk zijn.

➤ *Het voeren van een risicodialoog*

Essentieel in de uitvoering van risicomanagement is het voeren van een risicodialoog in de organisatie. Ook hier moeten duidelijke afspraken over worden gemaakt over hoe dit dialoog ingevuld wordt. Het voeren van een risicodialoog is noodzakelijk voor het creëren van risicobewustzijn en draagvlak voor risicomanagement in de gemeente.

➤ *Aanstellen van een risico-eigenaar*

Tijdens het risicodialoog is het van belang om een risico-eigenaar aan te stellen. Deze persoon is verantwoordelijk voor het risico en moet ervoor zorgen dat de kans van optreden zo klein mogelijk wordt gemaakt, of dat de financiële gevolgen bij optreden zoveel mogelijk beperkt worden. Een risico-eigenaar zorgt ervoor dat men weet waar de bepaalde verantwoordelijkheden in de gemeente belegd zijn.

➤ *Focus op de soft controls*

De cultuur rondom risicomanagement in de gemeente speelt een belangrijke rol op het gebied van risicomanagement. Belangrijk is de ‘tone at the top’, waarbij zowel de raad als het college initiatief neemt om risicomanagement te laten leven in de gemeente. De organisatiecultuur moet uitnodigen om risico’s te bespreken, zonder dat men daarop afgerekend wordt. Daarnaast kunnen gemeenten opleidingen en trainingen organiseren om de kennis van risicomanagement te vergroten. Dit kan ook gebeuren op verschillende cultuurelementen, bijvoorbeeld integriteit.

➤ *Leren van elkaar*

Veel gemeenten zijn bezig met de ontwikkeling van het risicomanagement. Echter, veel gemeenten zijn zelf allemaal het wiel aan het uitvinden. Daarom is het van belang dat kennis en inzichten op het gebied van risicomanagement met elkaar gedeeld worden. Een voorbeeld hiervan is de organisatie VNG Risicobeheer. Deze organisatie spoort aan dat gemeenten van elkaar leren en biedt een platform om inzichten met elkaar te delen.

## 8 Literatuurlijst

- 't Hart, R. (2010). Een positieve blik op modellen voor risicomanagement: Er zijn de afgelopen jaren nieuwe normen op het gebied van risicomanagement ontstaan. Welke handvatten geven deze normen voor verankering van risicomanagement binnen de organisatie? *TPC-Tijdschrift voor Public Governance Audit en Control*, 8(4), 26.
- 't Hart, R. (2020, 10 augustus). *Risicomanagement volwassenheid en stappen*. Geraadpleegd op 28 juni 2021, van <https://robertthart.risicomanagement.nl/2015/08/11/volwassenheidsmodel-risicomanagement/>
- 't Hart, R. en Pennings, R. (2017). *No Risk No Fun*. Delft: Uitgeverij Eburon.
- Andersen, E. and Jessen, S. (2003), 'Project maturity in organizations'. *International Journal of Project Management*, Vol. 21, 457-461.
- Babbie, E. (2013). *The practice of social research*. Wadsworth, CA: Cengage Learning.
- BDO. (2021, 14 januari). BDO-Benchmark Nederlandse gemeenten 2021: financiële situatie onhoudbaar. Geraadpleegd op 23 februari 2021, van <https://www.bdo.nl/nl-nl/nieuws/2021/bdo-benchmark-nederlandse-gemeenten-2021-financiele-situatie-onhoudbaar-ps-dzb-bmz-gem-lo-21>
- BNG Bank. (2020, 10 november). *Risicomanagement*. Geraadpleegd op 17 maart 2021, van <https://www.binnenlandsbestuur.nl/ruimte-en-milieu/kennispartners/bng-bank/25-jaar-risicomanagement.15085721.lynkx>
- Boorsma, P., Haisma, G., & Molenaar, Y. (2003). Gemeentelijk risicomanagement: een empirisch onderzoek. Geraadpleegd op 9 maart 2021, van <https://primo-nederland.eu/gemeentelijk-risicomanagement-een-empirisch-onderzoek/>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Caluwé, L. de & Vermaak, H. (2006). *Leren veranderen; een handboek voor de veranderkundige* [tweede druk]. Deventer: Kluwer.
- Cienfuegos Spikin, I. J. (2013). Developing a risk management maturity model: a comprehensive risk maturity model for Dutch municipalities.
- Claassen, U. (2009). *Handboek Risicomanagement*. Deventer (NL): Kluwer.
- Claes, P.F. (2008), *Risicomanagement*, 4e druk, Wolters-Noordhoff.
- Creswell, J.W. & Poth, C.N. (2017). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches*. Fourth edition.

- den Das, N. (2011). *Risicomanagement bij Waterschappen*.
- Gedeputeerde Staten. (2019). *Gemeenschappelijk Financieel Toezichtkader*. Geraadpleegd van [https://www.provincie-utrecht.nl/sites/default/files/2020-03/gemeenschappelijk\\_financieel\\_toezichtkader\\_gtk\\_2020.pdf](https://www.provincie-utrecht.nl/sites/default/files/2020-03/gemeenschappelijk_financieel_toezichtkader_gtk_2020.pdf)
- Gemeente Arnhem. (2020). *Nota risicomanagement en weerstandsvermogen*. Geraadpleegd op 1 maart 2021, van <https://ris2.ibabs.eu/Agenda/Details/Arnhem/502d9240-3743-44ae-bd78-c1e334ea8c2b#87f7fe3a-c2f7-4ce5-ab30-0d9013d13e67>
- Gemeente Zwolle. (2018). *Nota risicomanagement en weerstandsvermogen 2018*. Geraadpleegd op 7 april 2021, van <https://api1.ibabs.eu/publicdownload.aspx?site=zwolle&id=61694>
- Gjerdrum, D., & Peter, M. (2011). The new international standard on the practice of risk management—A comparison of ISO 31000: 2009 and the COSO ERM framework. *Risk management*, 31(21), 8-12.
- Haisma, G. (2003). Risicomanagement! Wat, hoe en waarvoor?. *Tijdschrift B & G*, 8-10.
- Haisma, G. (2020, 6 juli). *Hoe volwassen is uw risicomanagement?* Geraadpleegd op 28 juni 2021, van <https://fullyincontrol.nl/Nieuws-Events/Kennis-blog-en-nieuws/ArticleID/117/Hoe-volwassen-is-uw-risicomanagement>
- Heur, R. (2021, 25 januari). *Hof van Twente: opbouw ICT-infrastructuur duurt twee jaar*. Geraadpleegd op 28 januari 2021, van <https://www.binnenlandsbestuur.nl/digitaal/nieuws/hof-van-twente-opbouw-ict-duurt-twee-jaar.15868913.lynkx>
- Hoseini, E. (2020). Learning from our projects: Evaluating and Improving Risk Management of the Flood Protection Program (HWBP). <https://doi.org/10.4233/uuid:7ca82a4e-cb46-458c-a6cd-52c631aa7ed9>
- ISO (2009). *Riskmanagement—vocabulary*. Guide73.
- Janse, F.C.M & Schreuders, A.H. (2006). *Risicomanagement in de praktijk bij kleine gemeenten*. B&G Magazine, oktober 2006.
- Jonker, J. & Pennink, B.J.W. (2004). *De kern van de methodologie*. (2e druk). Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Kaplan, R., & Mikes, A. (2012). Managing risks: a new framework. *Harvard business review*.
- Kaptein, M., & Vink, H. (2008). Soft controls bij de rijksoverheid. *Maandblad Voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 82, 256.

- Ketelaar, T., & Middel, M. (2021a, 28 februari). *Derde van gemeenten in geldnood*. Geraadpleegd op 17 maart 2021, van <https://www.nrc.nl/nieuws/2021/02/28/derde-van-gemeenten-in-geldnood-a4033678>
- Ketelaar, T., & Middel, M. (2021b, 28 februari). *Het geld van de gemeenten raakt op, en dat gaat iedereen merken*. Geraadpleegd op 17 maart 2021, van <https://www.nrc.nl/nieuws/2021/02/28/de-lucht-verdween-uit-de-lokale-begroting-a4033640>
- Koster, J.E. en Snijders, E. (1997). Een continue afweging van risico's tegen genoegens. Tac, 1997.
- Maier, A. M., Eckert, C. M., & Clarkson, P. J. (2006). Identifying requirements for communication support: A maturity grid-inspired approach. *Expert Systems with Applications*, 31(4), 663-672.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2003), Besluit Begroting en Verantwoording, inclusief toelichting, SDU, Den Haag
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2015, juli 9). Regeling vaststelling wijze waarop kengetallen worden vastgesteld en opgenomen in begroting en jaarverslag provincies en gemeenten. Geraadpleegd op 16 maart 2021, van <https://wetten.overheid.nl/BWBR0036853/2019-04-01>
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2018, 23 augustus). Inkomsten gemeenten en provincies. Geraadpleegd op 16 maart 2021, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/financien-gemeenten-en-provincies/inkomsten-gemeenten-en-provincies>
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2019a, 16 augustus). Decentralisatie van overheidstaken naar gemeenten. Geraadpleegd op 9 maart 2021, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/gemeenten/decentralisatie-van-overheidstaken-naar-gemeenten>
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2019b, 9 juli). *Taken van een gemeente*. Geraadpleegd op 16 maart 2021, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/gemeenten/taken-gemeente>
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2020, 29 januari). *Financiële kengetallen gemeenten en provincies*. Geraadpleegd op 7 april 2021, van <https://kennisopenbaarbestuur.nl/thema/financi%C3%ABle-kengetallen-gemeenten-en-provincies/>

- Molen, I. (2015). *Risicomanagement 2.0: van risico-bewust naar risico-gestuurd in een politiek bestuurlijke omgeving*. Universiteit Twente-Kenniscentrum risicomanagement en veiligheid.
- Mooij, S. (2020, 27 november). *Help, de R daalt!* Geraadpleegd op 20 januari 2021, van <https://vng.nl/artikelen/help-de-r-daalt>
- NOS. (2020, 22 december). Rampbrug Genua nauwelijks gecontroleerd en onderhouden [Persbericht]. Geraadpleegd op 20 januari 2021, van <https://nos.nl/artikel/2361597-rampbrug-genua-nauwelijks-gecontroleerd-en-onderhouden.html>
- NOS. (2021, 14 januari). Meeste gemeenten verwachten begrotingstekort: “Situatie onhoudbaar”. NOS. Geraadpleegd op 28 januari 2021, van <https://nos.nl/artikel/2364333-meeste-gemeenten-verwachten-begrotingstekort-situatie-onhoudbaar.html>
- Oliva, F. L. (2016). A maturity model for enterprise risk management. *International Journal of Production Economics*, 173, 66-79.
- Onderzoeksraad voor Veiligheid. (2016, 29 juni). Omvallen hijskranen Alphen aan den Rijn onvermijdelijk [Persbericht]. Geraadpleegd op 20 januari 2021, van <https://www.onderzoeksraad.nl/nl/page/6963/omvallen-hijskranen-alphen-aan-den-rijn-onvermijdelijk>
- Paape, L., Swagerman, D., Prinsenbergh, M., Scheffe, J., Star, J., & Brecher, M. (2009). *Risicomanagement in tijden van crisis (en voor en na)*.
- Proenca, D., Esteves, J., Vieira, R., & Borbinha, J. (2017, July). Risk management: a maturity model based on ISO 31000. In *2017 IEEE 19th Conference on Business Informatics (CBI)* (Vol. 1, pp. 99-108). IEEE.
- Provincie Zuid-Holland. (2021, 8 maart). *Geldtekort dwingt gemeenten tot hardere keuzes*. Geraadpleegd op 14 juni 2021, van <https://www.zuid-holland.nl/actueel/nieuws/maart-2021/geldtekort-dwingt-gemeenten-hardere-keuzes/>
- Ravensbergen, C. (2020, 8 december). *Hoe de publieke waarde in gemeenten wel uit de verf komt*. Geraadpleegd op 23 maart 2021, van <https://www.bngbank.nl/magazine/Overig/Hoe-de-publieke-waarde-in-gemeenten-wel-uit-de-verf-komt>
- Rekenkamer Rotterdam. (2019). *Publieke waarde in de knel*. Geraadpleegd op 22 maart 2021, van <https://rekenkamer.rotterdam.nl/onderzoeken/publieke-waarde-in-de-knel/>
- RISKID. (2021, 16 februari). *Risicomanagement met de RISMAN-methode*. Geraadpleegd op 7 juni 2021, van <https://riskid.nl/ondersteuning-methodieken/risman-methode/>



- Ruizendaal, C., RA, R. M. R., & Paape, L. (2014). *Hoeveel zijn we opgeschoten na de crisis?: Tweede Nationaal Onderzoek Risicomanagement in Nederland 2014*. NBA.
- Schouten, P. (2010). *Risicomanagement, Een onderzoek naar risicomanagement bij 100.000+ gemeenten*.
- Somers, M., Snelders, R. en Blij, P. (2006). *Integraal risicomanagement in Arnhem. Overheidsmanagement nr. 5, 2006*.
- Spikin, I. C. (2013). *Developing a risk management maturity model: a comprehensive risk maturity model for Dutch municipalities*.
- Staveren, M. T. (2015). *Risicogestuurd werken in de praktijk*. Vakmedianet.
- Tekir, I. (2012). *Toepassing van risicomanagement bij gemeenten*.
- The Institute of Internal Auditors. (2020). *HET THREE LINES MODEL VAN HET IIA*. Geraadpleegd op 28 juni 2021, van <https://global.theiia.org/translations/PublicDocuments/Three-Lines-Model-Updated-Dutch.pdf>
- Tijdelijke Commissie Uitvoeringsorganisaties. (2021). *Klem tussen balie en beleid*. Geraadpleegd van <https://www.tweedekamer.nl/nieuws/persberichten/tijdelijke-commissie-uitvoeringsorganisaties-presenteert-eindrapport-klem>
- Van Thiel, S. (2015). *Bestuurskundig onderzoek: een methodologische inleiding*. Bussum: Coutinho.
- Vereniging van Nederlandse Gemeenten. (2020). *Visitatiecommissie financiële beheersbaarheid sociaal domein*. Geraadpleegd op 9 maart 2021 van <https://vng.nl/sites/default/files/2020-10/visitatiecommissie-financiele-beheersbaarheid-sociaal-domein-derde-tussenrapportage-.pdf>
- Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek?* Amsterdam: Boom Lemma Uitgever
- Visser, H. (2016, 29 februari). *Integraal Financieel Risicomanagement bij gemeenten | Zanders Treasury & Finance Solutions*. Geraadpleegd op 16 maart 2021, van <https://zanders.eu/nl/latest-insights/integraal-financieel-risicomanagement-bij-gemeenten/>
- VNG. (2020, 22 oktober). *Gemeentefonds en BTW-compensatiefonds*. Geraadpleegd op 16 maart 2021, van <https://vng.nl/rubrieken/onderwerpen/gemeentefonds-en-btw-compensatiefonds>
- Wendler, R., (2012). *The maturity of maturity model research: A systematic mapping study*. *Information and Software Technology* 54 (2012) 1317-1339.

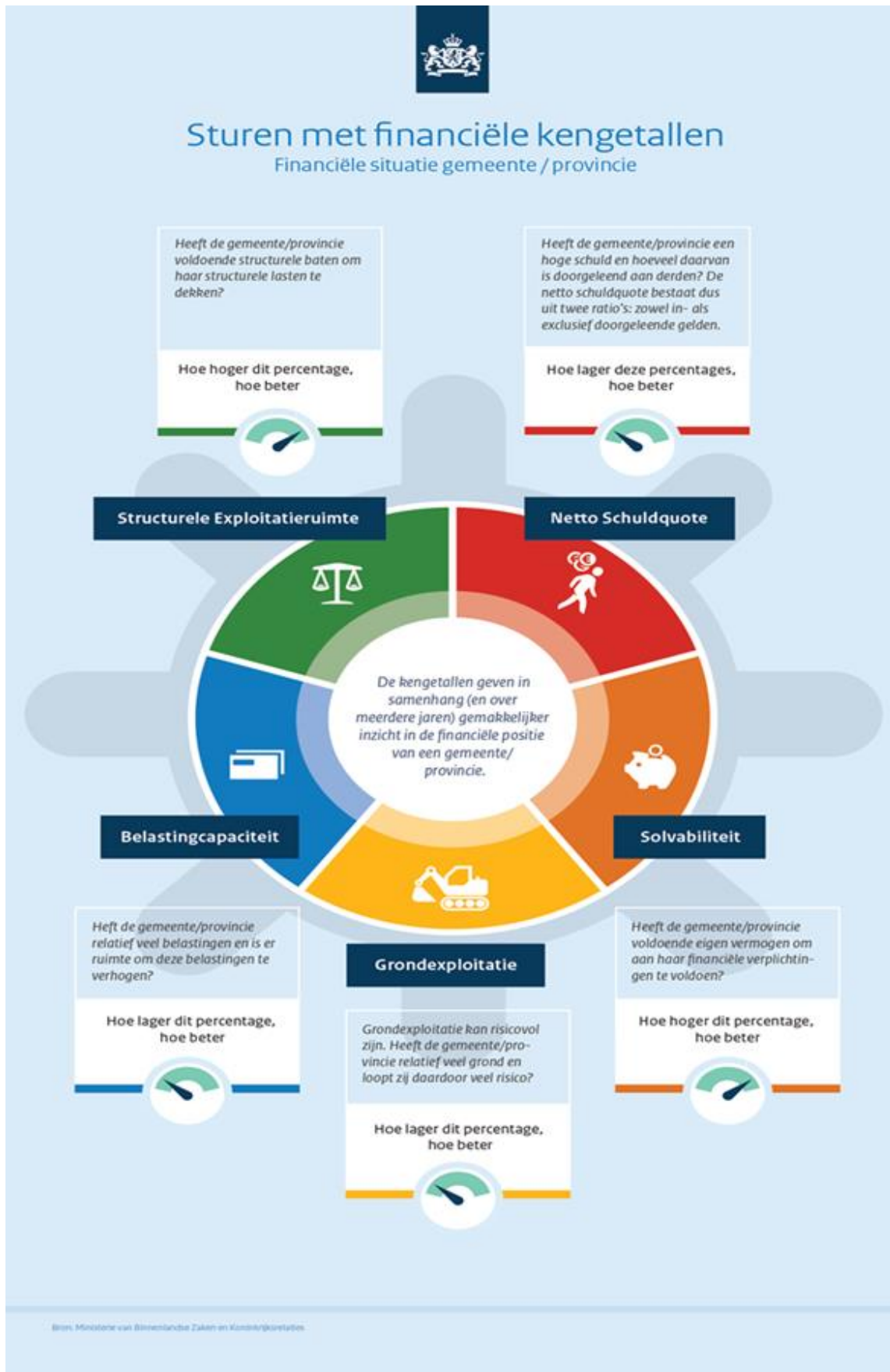
## 9 Bijlagen

### Bijlage A: Overzicht vragen risicovolwassenheidsmodel Cienfuegos (2013)

Model	Statement	Beoordeling	Thema
Cienfuegos	Bestaan van een schriftelijk risicobeheersingsbeleid	Ja of nee	<b>Context en doelstellingen</b>
Cienfuegos	Ontwikkeling van een beleid inzake risicobeheer	1 tot 5	<b>Context en doelstellingen</b>
Cienfuegos	Doelstelling van het risicobeheersingsbeleid	1 tot 5	<b>Context en doelstellingen</b>
Cienfuegos	Steun van de gemeenteraad	1 tot 5	<b>Context en doelstellingen</b>
Cienfuegos	Steun van het college van B&W	1 tot 5	<b>Context en doelstellingen</b>
Cienfuegos	Steun van de burgemeester	1 tot 5	<b>Context en doelstellingen</b>
Cienfuegos	Identificatie van kansrijke elementen	Ja of nee	<b>Risico-identificatie</b>
Cienfuegos	Externe inkomsten	Ja of nee	<b>Risico-identificatie</b>
Cienfuegos	Schade berokkend aan een derde	Ja of nee	<b>Risico-identificatie</b>
Cienfuegos	Registreer risico's die zich hebben voorgedaan en bedreigingen die zich hebben voorgedaan	Ja of nee	<b>Risico-identificatie</b>
Cienfuegos	De formaliteit van het risicobeheersproces	Ja of nee	<b>Risico-identificatie</b>
Cienfuegos	Metten van risico's door de gevolgen en de waarschijnlijkheid ervan te bepalen	Ja of nee	<b>Risicoanalyse en metingen</b>
Cienfuegos	Risicotolerantie op basis van de berekening van de financiële ratio	Ja of nee	<b>Risicoanalyse en metingen</b>
Cienfuegos	Onderlinge afhankelijkheid van verschillende risico's en hun bronnen bij de risicometing	Ja of nee	<b>Risicoanalyse en metingen</b>
Cienfuegos	Instrumenten voor de analyse en meting van risico's	Ja of nee	<b>Risicoanalyse en metingen</b>
Cienfuegos	Formaliteit van het risicoanalyseproces	1 tot 5	<b>Risicoanalyse en metingen</b>
Cienfuegos	Toegang tot externe ondersteuning voor risicoanalyse	Ja of nee	<b>Risicoanalyse en metingen</b>
Cienfuegos	Omgaan met de beoordeling van risico's	1 tot 5	<b>Risicoanalyse en metingen</b>
Cienfuegos	Maatregelen bepalen voor toekomstige risico's	1 tot 5	<b>Risicobesluitvorming en -beheersing</b>
Cienfuegos	Maatregelen voor elk specifiek risico	Ja of nee	<b>Risicobesluitvorming en -beheersing</b>
Cienfuegos	Combinatie van behandelingsmogelijkheden	Ja of nee	<b>Risicobesluitvorming en -beheersing</b>
Cienfuegos	De perceptie van belanghebbenden en burgers	Ja of nee	<b>Risicobesluitvorming en -beheersing</b>
Cienfuegos	Beslist welke oplossing voor risicobeheer moet worden geïmplementeerd	1 tot 5	<b>Risicobesluitvorming en -beheersing</b>
Cienfuegos	Begroting voor de uitvoering van het risicobeheer	1 tot 5	<b>Implementatie en evaluatie van risico's</b>
Cienfuegos	Trainingsprogramma inzake risicobeheer	1 tot 5	<b>Implementatie en evaluatie van risico's</b>
Cienfuegos	Toezichtprocedure	Ja of nee	<b>Implementatie en evaluatie van risico's</b>
Cienfuegos	Plan voor verandermanagement	Ja of nee	<b>Implementatie en evaluatie van risico's</b>

Cienfuegos	Regelmatig auditproces	Ja of nee	<b>Implementatie en evaluatie van risico's</b>
Cienfuegos	Documentatieproces voor risicobeheer	1 tot 5	<b>Implementatie en evaluatie van risico's</b>
Cienfuegos	Verslagen over risicobeheer	1 tot 5	<b>Implementatie en evaluatie van risico's</b>

Bijlage B: Overzicht financiële kengetallen gemeenten  
 Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2020)



## Bijlage C: Vragenlijst interviews

### Algemeen:

- Wat is uw functie binnen de gemeente?

### Risicomanagement:

- Hoe is het risicomanagement georganiseerd in de gemeente?
  - o Wie zijn er betrokken bij het risicomanagementproces in de gemeente?
  - o Maken jullie daarbij gebruik van bestaande modellen of programma's? (COSO; Naris)
  - o Wie schrijft de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing? Wanneer is deze voor het laatst geactualiseerd? Wat waren de belangrijkste wijzigingen?
  - o Is er een kadernota risicomanagement binnen de gemeente?
  - o Is er een vaste cyclus wat betreft het risicomanagement?
  - o Is er een risicoregister aanwezig? Wanneer en hoe wordt deze geactualiseerd?
- Op welk perspectief ligt het accent in het risicomanagement?
  - o Blijft het beperkt tot het financiële aspect of is het meer integraal?
- Naar welke soort risico's wordt er gekeken bij het risicomanagement? Wordt er alleen naar de financiële risico's gekeken of ook naar andere risico's? Welke indeling/categorisering hanteert de gemeente?
  - o Niet-financiële risico's zoals juridische, bestuurlijke, imago en fraude risico's (en worden die vervolgens ook meegenomen in het opstellen van de paragraaf?)
  - o Risico's met betrekking tot andere partijen
- In hoeverre heeft het risicomanagement een onafhankelijke positionering binnen de gemeente?
- In hoeverre wordt de omgeving meegenomen in de risicoanalyse?
  - o Denk hierbij aan verbonden partijen, leveranciers (bij hacks)
  - o Zijn de risico's van de verbonden partijen bekend?
- In hoeverre leeft het risicomanagement binnen de organisatie?
  - o Is er binnen de organisatie draagvlak gecreëerd voor risicomanagement? Zo ja, hoe?
- Wat is het doel van het risicomanagement in de gemeente?
- In hoeverre is er behoefte aan verbetering in het risicomanagement?
  - o Wat werkt goed qua risicobeheersing?
  - o Welke knelpunten zijn er?
  - o Wat zou er anders kunnen?
- In hoeverre wordt het risicomanagement geëvalueerd door de gemeente?
- Is er binnen de gemeente enige vorm van toetsing van het risicomanagement?
- Heeft de rekenkamer in de afgelopen 3 jaar het risicomanagement binnen de gemeente onderzocht?
  - o Zo ja, ...
- Wat is de grootste verdienste geweest van (actief) risico's beheersen?
  - o Wat zou er bijvoorbeeld zonder de huidige aandacht voor risico's minder goed door de gemeente worden beheerst? (Wat zijn m.a.w. de stille successen?)
- Welke onverwachte gebeurtenissen hebben zich ondanks het risicomanagement voorgedaan?
  - o Wat hebben deze gebeurtenissen voor het risicomanagement betekend?

### Risicovolwassenheid:

- Wat betekent in uw beleving het begrip risicovolwassenheid?
- Wat verstaan jullie onder volwassen/goed risicomanagement?
  - o Welke elementen zijn daarbij zeker van belang?
  - o Welke elementen zijn daarbij minder van belang?
- Kunt u de optimale versie van risicomanagement in de gemeente beschrijven
- Bent u bekend met bestaande risicovolwassenheidsmodellen?
  - o Zo ja, welke?
- In hoeverre zegt de weerstandsratio iets over 'of je in control bent'?

## Bijlage D: Thematische analyse interviews

De thema's zijn als volgt: het doel van risicomanagement; integraal risicomanagement en niet-financiële risico's; de organisatie en implementatie van risicomanagement; cultuur en draagvlak; knelpunten; risicovolwassenheid; De elementen van risicovolwassenheid. In het vervolg van deze paragraaf worden de verschillende thema's besproken.

### Het doel van risicomanagement

Gemeente 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maar wat dit beleid ook nastreeft, en dat vind ik veel belangrijker, is dat de mensen gaan zien wat de meerwaarde is van risicomanagement. Hoe kan ik jou ook helpen in jouw werk om ervoor te zorgen dat je je doelen behaalt, waar jij verantwoordelijk voor bent. Zodat je ook echt een effect in de stad hebt.</li> <li>- Het is veel belangrijker dat we de volgende stap zetten en daar zijn we nu mee bezig, om het in de praktijk te brengen. Om effect in de praktijk te hebben. Kwaliteit op papier, kwaliteit is in mijn beleving nog wel steeds goed, maar dat is misschien niet het beeld van wat mensen verwachten van een risicomanagementbeleid, want dat is taai en saai en het moet vooral ingewikkeld zijn want dan is het goed opschreven waarschijnlijk.</li> <li>- En we koppelen dat nu dus uitdrukkelijk aan doelstellingen van processen, thema's en programma's, en daarmee heb je ook een soort anker en zie je dus ook dat mensen denken van zo heb ik er nooit naar gekeken en een soort enthousiast worden, niet overal meteen hoor maar op een aantal plekken zie je toch dat mensen denken van hier kan ik zelf iets mee.</li> <li>- En juist vragen op het op het gebied van, eigenlijk de brede vragen als: welke beren zie je nu op de weg in het behalen van jouw risico's? Welke zorgen heb je nu? Of van jouw doelen? Wat houd je nu bezig? Waar loop je tegen aan? En dan juist die breedte, zorgt dat mensen ook wel gaan praten en ook ruimte voelen en denken van joh, maar hier heb ik gewoon in de dagelijkse praktijk ook iets aan. Dus het wordt heel goed ontvangen.</li> <li>- het risicomanagement koppelen aan doelen en processen</li> <li>- Maar het helpt jou ook in de praktijk om die doelen te halen.</li> </ul>
Gemeente 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maar uiteindelijk willen wij gewoon minder verrassingen, minder risico's, kunnen sturen op risico's. Ik denk dat dat wel het hoofddoel is. Dat sluit aan bij de visie. Als je je risico's kent, als manager kom je uiteindelijk verder, dat zie ik als hoofddoel. Minder verrassingen, dat land altijd wel goed bij iedereen, wie wil dat nou niet?</li> </ul>
Gemeente 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Daarnaast zeg ik altijd ons doel binnen onze gemeente is dat wij de organisatie zo risico-bewust mogelijk maken</li> <li>- Maar goed, ons doel is nog steeds die bewustzijn te vergroten</li> <li>- Wij proberen een bijdrage te leveren aan de doelstellingen van een projectorganisatie, verandering, dus die bijdrage leveren.</li> <li>- dat iedereen dat bewust is en ook toepast in het realiseren van doelstellingen</li> <li>- Zorg nu dat iedereen zo risicobewust mogelijk wordt, dus probeer als die mensen op te leiden, zodat je als het ware zelf min of meer overbodig wordt. En voor ons, daar is mijn collega het niet mee eens overigens, want als je dat zou zijn, heb je ook niemand die dat scherp houdt, dus vanuit dat perspectief kan dat niet. Maar als ons doel is, de organisatie zo risico bewust mogelijk maken, als iedereen risico bewust is, dan heb je je doel bereikt.</li> </ul>
Gemeente 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ja, het belangrijkste doel is, denk ik, dat wij gewoon veel beter in staat zijn om doelen te stellen, en dat er een grotere kans is dat we die doelen ook daadwerkelijk realiseren. Daar moet risicomanagement volgens mij een belangrijke bijdrage aan leveren. Kijk waarom wil je sturing en beheersing is gewoon dat je uiteindelijk een betere en grotere kans hebt, dat je de doelen die je gesteld hebt, dat je die ook daadwerkelijk realiseert. En of dat dan inderdaad gaat om de dienstverlening, om de uitgifte van paspoorten of rijbewijzen, of dat het gaat om het bouwen van een school of het zo goed mogelijk uitvoeren van de jeugdzorg. Daar geldt allemaal in, uiteindelijk wil je dat daarbij de kans het grootst is, dat je de doelstellingen die je stelt, dat de kans zo groot mogelijk is, dat je die realiseert en daar willen we met risicomanagement een bijdrage aan leveren.</li> </ul>
Gemeente 6	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Het project risicomanagement heeft tot doel om eigenlijk ervoor te zorgen dat bestuur en management beter kan gaan sturen op de belangrijkste risico's, en vooraf en achteraf, zodat je een preventieve activiteit kan doen, maar ook een herstel activiteit, oftewel in ideale beheersmix uiteindelijk wil gaan organiseren. Op dienstniveau, er zijn zeven diensten, dienstprofielen dat gaat krijgen, die ook kan stapelen naar uiteindelijk een gemeentebreed profiel, met</li> </ul>

	<p>uiteindelijk het doel dat je zegt: ik ben beter in controle omdat ik vooraf ga nadenken over die dingen die kunnen gaan gebeuren</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Je moet het altijd koppelen aan de programmadoelen, anders gaat het ook zweven trouwens. Dan gaat iedereen wat doen, en dan zit met name ook die bias, van nou ik vind dit belangrijk, vind dat belangrijk. Je moet het altijd ergens uit laten komen en in dit geval is het vertrekpunt altijd je programmadoelen. Dat kan ook een projectdoel zijn.</li> </ul>
Gemeente 7	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nou dat je je bewust wordt, bewustwording van de activiteiten die je doet en welke risico's je daarbij hebt. Risico's kun je nooit tegengaan, maar dat je je wel bewust bent dat je risico's loopt en dat je nadenkt over beheersmaatregelen. Dus bewustwording en acteren.</li> </ul>
Gemeente 8	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Het doel van risicomangement is nog veel meer, en nog beter, sturen naar het uiteindelijke doel als een tevreden burger, ondernemer, in een veilige woonomgeving. Ik denk je daarmee alles zegt. Want daarvoor zit de gemeente er. De gemeente bestuurt de stad, en bedenkt allemaal dingen voor wat er allemaal moet gebeuren in die stad. En als je een tevreden burger of ondernemer hebt, dan heb je je doel bereikt.</li> </ul>
Gemeente 9	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En in die X aanpak is dus uiteengezet dat de bedoeling is om de raad, bijvoorbeeld bij grote projecten ook op de hoogte te houden van de ontwikkeling en de risico 's die er zijn en de beheersing daarvan</li> <li>- Nu moet ik echt oppassen, want de chief risk officer, de gemeentesecretaris die zal zeker wel zeggen dat het doel van risicomangement is: de risico's beheersen. Dus dat spreek ik ook helemaal niet tegen, dat is ook zo, dat is ook belangrijk. Tegelijkertijd zeg ik er altijd bij dat dat enorm in slaap sust, als we dat zeggen tegen elkaar. Dus eigenlijk vind ik het doel van risicomangement, het ontdekken van risico's. En ik heb het idee dat als je gaat zeggen: het doel van risicomangement is het beheersen van risico's, dan ben je het eigenlijk al aan het toedekken. En ik wil het niet toedekken, ik wil het ontdekken, ik wil het openen, ik wil op zoek gaan, ik wil prikkelen, ik wil alert blijven, wakker blijven. Dus ik zie risicomangement meer als een soort open zenuw van de organisatie, een beetje irritant en prikkelend, dan een pleister op de wond. Het is niet zo oh, we hebben een risico, dus daar krijg je een wond van. Maar we plakken risicomangement als een pleister erbovenop, dan hebben we geen wonden meer. Nee, liever een open zenuw, zodat je geprikkeld en wakker en alert blijft, en niet in slaap valt.</li> <li>- Nou indirect, in de betekenis: de gemeente heeft gewoon zijn eigen doelstellingen die ze wil bereiken voor de samenleving, en ze wil natuurlijk ook financieel gezond zijn. Dus dat is dan nog ook een soort indirect, ook een eigenbelang, een doel van de gemeente als organisatie. Maar ondersteunend daaraan wat mij betreft is het risicomangement. Je hebt alleen maar risicomangement nodig als je een doel aan het bereiken bent. Dus het gaat altijd om risico's die bij een bepaald doel horen. Er zijn ook een soort organisatorische risico's, in samenwerking en communicatie van de organisatie, het bestuurlijk gedoe tussen, en dan denk je: ja bestuurlijk gedoe, het is geen gemeentelijk doel, want er staat nergens geformuleerd: we willen een optimaal bestuurd gemeente zijn of zoiets. Maar er staat dat je een veilige samenleving wil, gezond, met goede ruimtelijke inrichting. En dan is een secundair doel, als een soort dienend doel daartoe, is dat je goed bestuurd wordt. En dat betekent ook dat je efficiënt en effectief, en dat er zo min mogelijk misgaat, dat je daarop allerlei alert bent en ook elkaar voor durft te waarschuwen en met elkaar in gesprek durft te gaan.</li> </ul>
Gemeente 10	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Want kijk, risicomangement zelf zie ik in ieder geval als een instrument, een middel. Risicomangement zelf zou ik denk ik niet echt een doelstelling moeten hebben anders dan dat het moet bijdragen aan ook inderdaad het realiseren van je doelstellingen. En dus die doelstellingen, die zijn duidelijk. Dat zijn gewoon de strategische doelstellingen die wij met elkaar hebben afgesproken, en risicomangement is daar ondersteunend aan.</li> </ul>
Gemeente 11	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nou eigenlijk durf ik wel te zeggen dat we risicomangement een soort van niet als op zich staand management inrichten, of willen inrichten. Wij bouwen een management control-systeem, dat aan elkaar hangt van een aantal zaken. En dan ga ik je toch nog even in het eerste plaatje meenemen. Wij bouwen ons management-controlesysteem op de wij. De wij die geeft aan dat je zegt: we zijn samen verantwoordelijk dat de hele gemeente het goed doet. Iedereen kent wel van je belt afdeling X en die zegt van: ja, nee, u heeft het nog niet, want afdeling Y doet zijn werk niet goed. Dat kan niet waar zijn. We zijn één gemeente en samen verantwoordelijk voor wat we doen</li> <li>- Maar belangrijk is dat het dus zo veel breder is, en dat het er ook echt om gaat van: had je daar het gezamenlijk doel voor ogen of zat je naar je eigen project te kijken? Zit je nou op je eigenlijk project de boel te fixen terwijl je weet dat er dan ergens anders een groot probleem ontstaat, of hou je een brede blik? En dat noem ik risicomangement.</li> </ul>
Gemeente 12	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ja, dan kom je toch op: risicomangement is moet qua sturingsinstrument bijdragen aan het realiseren van je doelstellingen. Dat is denk ik de kern. Die komen altijd ook weer terug en dat merk ik ook bij gesprekken met de afdeling die zeggen: ja, dat vind ik eigenlijk ook wel logisch, wat iedereen wil z'n doelen realiseren. Dus nou ja, alles wat dat een beetje in de wielen kan rijden, dat is risicomangement. Dus dat is je doel en als je dan goed</li> </ul>

	<p>ontwikkeld risicomanagement hebt, dan word je niet veel meer verrast, dan weet je wat er gebeuren kan, en dan hou je daar rekening mee en dan neem je daar je maatregelen op.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Van wat kan er gebeuren, dat die publieke waarden niet gerealiseerd worden. En ik denk wel dat op het moment dat je maar voor ogen houdt dat het gaat om de doelrealisatie, en het doel is natuurlijk publieke waarde. Dat risicomanagement wel wat natuurlijk wordt in dat proces en niet iets is wat er een beetje bij hangt. En vooral iets vanuit de stad is wat over de organisatie heen wordt gerold. Dus als je kan zeggen van: ook risicomanagement is onderdeel van publieke waarde realisatie</li> </ul>
Gemeente 13	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nou wat ik nu een beetje als oneliner heb: van onbewust bekwaam naar bewust bekwaam. Omdat ik zeg: er gebeurt wel al heel veel. Dus we zijn op onderdelen wel al bekwaam. Maar we beleven het niet altijd als risicomanagement. Dus mensen zijn vaak natuurlijk wel bezig om naar risico 's kijken, maar je doet het niet expliciet, dus je schrijft het niet op en je hebt er niet expliciet het gesprek over. En het gebeurt ook nog op onderdelen versnipperd en niet vanuit één gemeenschappelijke risicotaal. Dus ik vond het wel een mooie beweging. Maar ik krijg natuurlijk heel veel commentaar op die beweging, van zijn we wel bewust bekwaam? En dat is nog niet natuurlijk. Want dat klopt, want je begint altijd met onbewust onbekwaam, en dan ben je bewust onbekwaam en dan ga je naar die bekwaamheid. Maar het is ook wel goed dat dus juist zo'n beweging weer vragen oproept, want dat betekent dat er discussie over is. Maar het is nu nog versnipperd, het is niet expliciet en het is niet vanuit één centrale visie. En dat is de beweging die we moeten maken, dus meer centraal georganiseerd. Dus decentraal waar het kan, maar centraal waar het handig is en nodig. Dus centraal met ruimte voor diversiteit. Dat is eigenlijk het idee.</li> </ul>
Gemeente 14	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En risicomanagement wil je natuurlijk koppelen aan het realiseren van je doelen. Want als het je doelen niet in de weg staat, dan is het eigenlijk geen issue.</li> <li>- Het doel van risicomanagement verandert niet. Het doel van risicomanagement is zorg dragen dat je als organisatie je doelen realiseert. En risicomanagement helpt om die doelen te realiseren. Hoe je dat uitvoert, is wel, afhankelijk van je eigen wensen, hoe je organisatie is, en ook wat je kennis en kunde zijn. En ook welke middelen je hebt om dat voor elkaar te krijgen. Want een gemeente met meer financieel vermogen die kan zich veroorloven om allemaal systemen en applicaties toe te passen, en risicomangers in te huren die aar de hele organisatie doorgaan en heel veel dingen uit handen van de managers nemen. Maar in principe blijft het doel hetzelfde, zorg dragen dat je organisatiedoelen worden bereikt. Het is een middel, niet een doel op zich.</li> </ul>
Gemeente 15	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dat is om huidige en toekomstige risico's voor de hele gemeente in beeld te hebben, die de doelen van de gemeente in de weg kunnen staan.</li> </ul>
Gemeente 16	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wat ik het mooiste daarvan zou vinden is dat je flexibeler kunt bijsturen en veel dichter op de uitvoering zit. Dus veel wendbaarder bent op het moment dat zich iets voordoet of iets wijzigt, of buiten de gemeente iets wijzigt, dat je binnen in de gemeente er veel sneller op kunt anticiperen. En met name dat je veel makkelijker kunt informeren en rapporteren. Dus dat je een wethouder mee kunt nemen: jongens, we hebben twee jaar geleden wel een doelstelling geformuleerd. Maar ik zie nu dit en dit op me afkomen, dus we moeten hier even over nadenken of dat nog wel haalbaar is, ja of nee. En niet dat wij 3 jaar later denken, oh het is niet gelukt. Dus dat je eigenlijk ook op het moment zelf, kunt zien wat er gebeurt en dat je daar veel sneller op bij kunt sturen. Of eigenlijk het mooiste ook al, door die maatregelen. Dat je eigenlijk je pakket al klaar hebt liggen van wat kan ik dan doen als dit gebeurt?</li> </ul>
Gemeente 17	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wat je eigenlijk wil, is dat iedereen het overzicht heeft, zodat er ook op gestuurd kan worden, dat mensen aan de hand van risicomanagement vooruit gaan kijken. En dat gebeurt nu al, op allerlei onderdelen, maar dat dat ook centraal gebeurt.</li> </ul>
Gemeente 18	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maar het basisidee was dat risicomanagement vooral vooruitkijken is en niet volgend jaar, maar gewoon daarna en daarna, zodat hoe eerder je risico's identificeert, hoe meer tijd je hebt om maatregelen te nemen. Dus eigenlijk is dat de basisgedachte.</li> </ul>



## De organisatie en implementatie van risicomanagement

Gemeente 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wat wij echt doen is het echt koppelen, niet met de organisatiestructuur en individuele managers waar je mee spreekt, maar wij koppelen het nu aan thema's en processen en programma's</li> <li>- Dus wij hebben nu de insteek om dit 2 keer per jaar te doen, waarbij de eerste ronde nu is geweest</li> <li>- Dus wij hebben nu risicosessies waarbij we zeggen, er is één verantwoordelijke voor een thema, een proces of voor een programma en die persoon is ook verantwoordelijk voor de risicosessie.</li> <li>- Met die uitvoeringsregeling hebben we dus ook die volgorde gekozen dat je dus niet gaat doen wat je op papier hebt opgeschreven, maar dat je opschrijft wat je in de praktijk hebt uitgedacht</li> <li>- Maar een heatmap ook hebben voor de risico's met niet financiële effecten. Want als je dus alleen de paragraaf weerstandsvermogen en die vereiste volgt, dan heb je nog steeds alleen maar een top tien of 15. Is dat een heatmap op de risico's, met financiële effecten.</li> <li>- En de slag dus we dus gemaakt hebben, is dat we veel meer ook de strategische en externe risico's nu in beeld hebben.</li> <li>- De doorontwikkeling van risicomanagement hangt eigenlijk aan een hele grote visie. Ik heb het even voorspelbare en wendbare organisatie genoemd. Want control is een beetje een besmette term bij ons, dus ik heb aangesloten bij willen ze dan, ze willen dat het voorspelbaarder is, dat het wendbaarder dus dat was eigenlijk onze visie op control.</li> <li>- Maar eigenlijk voeren het gesprek. We kijken wat daar uitkomt en dan kijken, hé, maar dat is gek, want we zien hier nog veel meer risico's staan vanuit de vorige keer. Zijn die er dan niet meer? Dus dat we veel meer vanuit open gesprek ook gaan evalueren en we hadden we daar dan nu staan. Dus die evaluatie, die is absoluut onderdeel van de dag dagelijkse praktijk ten aanzien van onze manier van werken.</li> <li>- En in deze casus zien we dus dat een risicomanager, bij ons heet die trouwens niet officieel zo, maar zeg maar die de functie heeft. Bij ons is het niet groot genoeg en ik ben trouwens ook geen voorstander van aparte risicomangers, bij ons zit het verweven in een control functie.</li> </ul>
Gemeente 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ja, ik kan er twee antwoorden op geven en ze zijn denk ik eigenlijk allebei goed. En het ene antwoord is: is gewoon een format en op dat moment gaan we kijken en dan een kans aan hangen, en een bedrag benoemen en we zijn klaar. En de andere kan ik zeggen: ja, er wordt naar gekeken, er wordt op geprikt, er wordt op gemonitord, er worden maatregelen op gezet. Je ziet het allebei gebeuren. Alleen als je dan kijkt van het systematische doorvoeren, het er met elkaar over hebben, daar zit gewoon verschil in. Bij het ene team bijvoorbeeld, dan bij het andere.</li> <li>- Ik vind het zelf dat er in ieder geval ook in gevaar in zit. Als je kijkt naar de systemen en dat die systemen gevuld worden, is dat het zeg maar een uitdraai wordt van een systeem.</li> <li>- En daarmee wil ik ook aangeven dat risicomanagement sec, ook bij ons nog veel verder vorm en inhoud gegeven moet worden, en systematisch benaderen van het geheel.</li> <li>- En dan kom je eigenlijk op het fenomeen dat het meer een format exercitie is dan het echte risicomanagement wat zou moeten plaatsvinden aan de hand van kijken naar doelstellingen</li> <li>- Ons risicomanagement, het beleidskader en de implementatie ervan, dat is verouderd. Daar moet verder vorm en inhoud aan gegeven worden. En daar zul je dan ook een systeem aan kunnen hangen. Maar dat moet geen hoofd doelstelling zijn. En ik weet dat dat in de praktijk veel gebeurt, als men een systeem aanschaft, veel is gevuld, want iedereen heeft eenzelfde risico. Ja, dan heb je inderdaad ook een cijfer, want iedereen heeft, en ik weet niet of dat we daar allemaal mee geholpen zijn. Want dan voer je nog niet gesprek, dan komt het dilemma nog niet op tafel en dan heb ik eigenlijk ook nog onvoldoende over de effectiviteit van de maatregel.</li> </ul>
Gemeente 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Daadwerkelijk betrokken? Dat is voornamelijk ikzelf. De concerncontroller speelt een hele belangrijke rol. De afdelingsmanagers spelen een belangrijke rol, maar daar wisselt de betrokkenheid moet ik er gelijk bij zeggen, daar zit wel een valkuil denk ik</li> </ul>
Gemeente 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wat wij ook doen, is dat wij opleiden, wij proberen mensen, zowel de businesscontrollers die heel dicht bij ons staan, in onze afdeling zitten, op te leiden. Wij doen het ook met programmamanagers, wij doen dat ook op z'n tijd met de projectmanagers in onze organisatie, dat is een apart deel van de organisatie. Die werken ook via een bepaalde methode met formats, waar risicomanagement een onderdeel van is. En soms worden wij gevraagd om dit soort projecten te begeleiden.</li> <li>- En daar is nu een business controller, een hele jonge gast, die zijn met BI bezig, Business Intelligence, en dat hebben zij zeg maar in geschoten aan de hand van businessmodellen of op basis van data, waarbij ze al een soort risicogerichte benadering hanteren. Dat is landelijk volgens mij een project, wisten wij zelf niet zoveel van, tot ze</li> </ul>

	<p>zelf daarmee kwamen en toen hebben we de link gelegd. Daar hebben wij een aantal vragen aan gesteld, en daar gaan zij dan zelf mee aan de slag, nou dat vind ik dan het mooiste. Want het is niet zo dat wij alles hoeven te initiëren, maar dan zie je wel dat, dat risicogerichtheid een item is, wat op dat moment gewoon ook daar heel goed speelt. En dan komt er vanzelf als een bepaalde systematiek uit, en dan is het wel vanuit ons de vraag, want dat is wat ik heel belangrijk vind, dan heb je die data en die data moet je verder verdiepen of het gesprek aangaan.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wij doen dat twee keer per jaar met de programmamanagers. Programmamanagers bij ons is het hoogste niveau. Want bij ons alle besluiten, nota's naar het college en naar de raad, die moeten altijd ondertekend worden door één van de programmamanagers, die zijn primair verantwoordelijk. En in die nota's staat overigens ook een paragraaf: Risico's en kanttkening. Dus eigenlijk bij elk besluit wat je aan het college aanbiedt moet je kanttkeningen en risico's aangeven.</li> <li>- Het woord risicomanager is eigenlijk niet op z'n plaats, omdat wij geen risico-eigenaar zijn. Ik denk dat het toegevoegde waarde is, omdat wij voeren ook gesprekken met wethouders in voorbereiding op de nota risicomanagement en weerstandsvermogen, waarin wij ook die mechanismes bespreken, als zijnde van durven ambtenaren wel voldoende risico's in te brengen. Of zijn jullie of willen jullie geen risico 's horen? Want het is natuurlijk voor de besluitvorming wat makkelijker. Hoe gaan jullie daarmee om? Dus die mechanismes waar ik net over vertelde door de directies, waar wij zien dat dat gebeurt, en in hoeverre durf je dat bespreekbaar te maken?</li> <li>- Af en toe denk ik van, wij moeten gewoon weer eigenlijk het veld in X en ik, in de zin van: we moeten eigenlijk weer gaan leidinggeven en uit het risicomanagement, want het ideaalplaatje van de organisatie lopen we zonder risicomanager, waarbij iedereen zo risicobewust mogelijk is, dat iedereen dat bewust is en ook toepast in het realiseren van doelstellingen. En dat kan op verschillende manieren.</li> </ul>
Gemeente 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dus dat was eigenlijk stap één, dus met name laten we die weerstandsparagraaf, wat dan met name financiële risico's zijn, laten we daar dan op inzetten. We hebben ook wel de ambitie om en in ieder geval risicomanagement binnen X wat breder uit te rollen. Dus niet alleen maar echt uit de financiële hoek, maar echt veel meer van: nou, waarom zou je nou als manager, wat is nou het belang, de nut en noodzaak van risicomanagement, waarom moet je dat op een goede manier doen? En waarom is dat meer dan alleen maar die exercitie die je twee keer per jaar doet? We hebben daar een aantal stappen ingezet. We zijn nu bezig bijvoorbeeld met herijken van het beleid, hè, dus we willen het beleid ook weer een keer opnieuw laten vaststellen, zodat je ook de uitgangspunten en de rollen en verantwoordelijkheden weer even goed hebt vastliggen. We hebben een nieuwe risicoapplicatie aangeschaft. We doen nu ook echt twee keer per jaar interviews met alle managers, om te kijken van welke risico's spelen er nu, en wel met name gericht op financiële risico's. En we zijn ook gestart met risico sessies voor de grootste programma's. Om eens te kijken van, we willen eigenlijk veel meer focussen op die niet financiële risico's</li> <li>- Laat ik het zo zeggen. Ik vind dat elke manager is een risicomanager, elke programmamanager is een risicomanager. Op het moment dat jij uitvoering geeft, op moment dat je stuurt, dan ben je ook bezig met risicomanagement. Dus dat is eigenlijk theoretische antwoord op mijn vraag. Bij ons is het zo dat de concernstaf, wij zijn verantwoordelijk voor het opstellen van de weerstandsparagraaf en het onderhouden van de risicoapplicaties, dus wij zijn applicatiebeheerders van de risicomanagement tool. Dus op die manier is de verantwoordelijkheid voor het risicomanagement systeem zal ik maar even zeggen, is belegd bij concernstaf en wij zijn onafhankelijk gepositioneerd. Wij hebben de luxe dat wij ons overal tegenaan kunnen bemoeien en mogen bemoeien. We vallen direct onder de gemeentesecretaris en wat dat betreft is het systeem, dus de verantwoordelijkheid voor het aanjagen, het coördineren, het onderhouden, dat tijdig actualiseren van de weerstandsparagraaf, dat dat ligt echt bij ons.</li> <li>- Ja, kijk risicomanagement ligt heel nauw met sturing en beheersing. Het heeft ook echt te maken met sturing. Wij zien dus inderdaad al verbetering voor die sturing sowieso, ook je financiële sturing met name, om daar meer grip op te krijgen, en daar is risicomanagement dan ook onlosmakelijk mee verbonden. En we hebben ook in die roadmap, op een gegeven moment een strategische sessie met het college. Dat is ook echt eentje die we willen doen. En we gaan ook volgend jaar naar een nieuw college, ook als zij met een coalitieakkoord komen, willen we ook echt kijken van hoe realistisch zijn nou deze plannen? Het coalitieakkoord wat staat altijd vol met ontzettend mooie ambities en dromen. En wat we ook daar willen doen is een soort sessie, van wat zouden nou al die dingen zijn die dat het bereiken van die doelen tegen kunnen gaan? Dus ook op dat niveau, dus echt op strategisch niveau ook gewoon een aantal dingen schetsen van wat zou dat nou in de weg kunnen staan?</li> </ul>
Gemeente 6	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nee, daar willen we een methode en aanpak voor ontwikkelen. En die methode, het model waarvan je vertrekt. Dat is ISO 31000, en dat heb ik vertaald naar de X context, want X is toch anders. A is een gemeente sowieso anders dan, een bedrijf, echt essentieel anders. En daarnaast hebben we zeven diensten. De ene dienst die zegt: gij zijt</li> </ul>

	<p>welkom met uw risicomanagement, is herkenbaar. En de andere dienst zegt: wat is risicomanagement? Dus je hebt nog wel stadia waar diensten in zitten, maar ook wat verschillende culturen. Een voorbeeld is dat stadsbeheer, die werken projectmatig, dus dan moet je met projectmatige taal aan komen. De zachte kant moet je niet met projectmatige taal aan komen, want die denken, daar heb je weer zo'n technicus. Daar zit het in de beweging, in de sfeer. Wat doen we nou goed voor die burger? Je moet dat voelen en proeven. Dat is die context, in dit geval de X context.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ik heb vrij veel risicosessies bijgewoond de afgelopen twee maanden en dan zit er bij één dienst zit 90 procent bedrijfsvoering. Ja, dat is in mijn optiek een mislukte zet, een mislukte sessie, want het gaat erom dat de mensen die elke dag het uitvoeren, die weten wat goed gaat en die weten wat fout gaat. Met andere woorden, die weten waar de risico's zitten. En als je die nou betreft, en ze mogen signaleren en het wordt herkend en erkent. Het management moet wel transparant en mee daarin</li> </ul>
Gemeente 7	<ul style="list-style-type: none"> <li>- want in onze richtlijnen hebben we nu ook aangegeven van de bestaande risico's hebben we de penvoerders benoemd, en de verantwoordelijke directeuren. Want vaak was het in het verleden haast het feestje van control. Nou die doet dat dan maar, dat jij zegt van he welke risico zien we? Welke kans? Welke bedragen en impact? Nu hebben we gezegd, bij de bestaande risico's hebben we penvoerders bij benoemd. Zij gaan dus dat actualiseren ook met directeuren overleggen en wij beoordelen. Dat is de ideale situatie, maar dat moet nog wel een beetje groeien. Dus als het goed is, is het gewoon de verantwoordelijke directie, of waar dan de risico's zijn, en zij gaan dan ook nieuwe risico's toevoegen of risico's laten vervallen. Dus dat kan ook. De basis is dus de paragraaf weerstandsvermogen van de vorige keer.</li> <li>- Ja dat is wel een goede vraag, die had ik nog niet gehoord. Wij zijn zelf vanuit control, zijn wij onafhankelijk. We vallen onder de gemeentesecretaris, dus we zitten centraal, en wij hebben een onafhankelijke positie. Dus het is niet zo wij geen risico's kunnen aangeven of kunnen aanvullen, of kunnen zeggen tegen onze directies, van he, dat is wel een risico en dat we die dan niet opnemen. Wij zijn zelf een beetje penvoerder van het risico bezuinigingen, of niet realiseren en bezuinigingen, en daar hebben we niet zoiets dat we dingen niet op kunnen. Ik denk dat dat wel scheelt, want zo heb ik er niet over nagedacht, dat wij wel redelijk onafhankelijk zijn. Wij zijn sowieso de tegenkracht voor het college voor de stukken, dat ze juist volledig en tijdig zijn. College en raadstukken, dus bij het risico doen we dat ook.</li> <li>- Nee dat denk ik niet. Bij onze afdeling zijn er 2 mensen die versterken op risicomanagement, een college en ik. En dan denk ik van ja, eigenlijk is dat goed, dat je moet aanjagen. Maar risicomanagement hoort van iedereen te zijn. En eigenlijk denk ik ook, zo negatief hoeven we ook niet te zijn, want ze doen het ook wel impliciet. Want jij doet het ook al bij je opdracht. Iedereen maakt die afweging wel, maar soms wordt het niet gezegd of wordt het niet opgeschreven. Zolang er geen hele grote gekke dingen gebeuren, doet iedereen goed aan risicomanagement. Zo kan je het ook zien.</li> </ul>
Gemeente 8	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nou het hele traject van risicomanagement, om dat binnen de organisatie gestalte te doen geven. Dat is mensen ook risico bewust laten gaan denken in hun werk, maar er ook naar gaan laten werken. Dat er risicosessies worden gehouden, dat de informatie ook geborgd wordt. Dat het gemonitord wordt, dat het een plan do check act gaat worden en dat mensen zich ook op risicomanagementgebied verantwoordelijk voelen in wat ze aan het doen zijn.</li> <li>- Wat we vertellen aan de afdelingsmanager is luister: voor ons hoeft het niet. Ik ben maar een risicomanager in dienst van de gemeente, voor mij hoeft je het niet te doen. Het gaat om jezelf. Jij hebt als manager, of als directielid of als projectmanager de opdracht. Je werkt ergens voor, je hebt een target, je hebt een jaarplan gemaakt als afdelingsmanager, dus je hebt gezegd dat je op basis van je visie, missie en je kritische succesfactoren, ergens ontzettend blij van gaat worden als je dat en dat hebt bereikt binnen dat jaar met je afdeling. En als je dat nou niet haalt, ben je dan nog zo blij? Nee, nee. Ja hoe komt dat dan? Nouja, m'n personeel is ziek geworden, corona, allemaal ellende, problemen. Maar had je dan niet van tevoren kunnen bedenken wat je daaraan had kunnen doen? Nou corona natuurlijk niet, maar er zijn genoeg situaties waarin een manager misschien van tevoren had kunnen opereren om dat te voorkomen of te verminderen. Denk vooral aan, waar we wel eens tegenaan lopen in zo'n afdeling, is de verhouding tussen manager en medewerker. En die is soms wel eens verstoord. En als een medewerker niet tevreden is met z'n werk, dat hoeft niet alleen aan de manager te liggen, kan ook aan de inhoud van zijn werkpakket liggen. Als een medewerker niet tevreden is dan gaat hij minder presteren. Sterker nog, hij kan ook nog in een burn-out terecht komen. En dan heb je een zieke medewerker, en dan? Dan ben je verder van huis, want dat kost heel veel geld. Want je moet een nieuwe externe inhuren, en je hebt ook nog eens de zorg voor de medewerker die ziek is. Het ziekteverzuim gaat omhoog, dus dat moetje dat is het niet, risicomanagement helpt je juist om jouw doelen te</li> </ul>

	<p>bereiken, om te sturen op de risico 's die ervoor zorgen dat jij je doelen niet bereikt. Als je daar van tevoren aan de touwtjes kan trekken, kan sturen, om die risico's zo klein mogelijk te hebben, of misschien zelfs te vermijden. Wat staat het halen van je doelen je in de weg dan?</p>
Gemeente 9	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Het belangrijkste, en wat anders is bij andere gemeentes, want we kennen natuurlijk het BBV en de risicoparagraaf en het weerstandsvermogen, want dat wordt allemaal gevuld en verzorgd. Maar daarnaast is er binnen X al een aantal jaren een praktijk gegroeid, waarin een bepaald programma wordt gebruikt, dat het RISKID, en daarmee worden risicomangement sessies begeleid. Dat betekent dat van bepaalde projecten, of bepaalde beleidsonderwerpen, een sessie gehouden wordt met behulp van de software van RISKID. En er is een poule aan mensen, een stuk of 10 binnen de gemeente die zijn opgeleid om dat soort sessies te begeleiden. En dat is een praktijk, waarbij degene die de sessie gaat begeleiden eigenlijk vooraf spreekt met degene die de sessie nodig vindt, of nodig heeft. En die is dan ook opdrachtgever voor de sessie. En dan worden er vragen opgezocht voor de deelnemers, en wie er moet worden uitgenodigd. Dus er worden een aantal mensen uitgenodigd, en dat kunnen mensen van binnen de gemeente zijn maar ook van buiten de gemeente, die mee kunnen doen met de sessie. En dat is een sessie waarin de risico 's worden geïnventariseerd aan de hand van een bepaalde risicovraag. En die risico vraag, die is dus van tevoren afgestemd met de opdrachtgever van welke risicovragen gaan we stellen. Dus wat is zeg maar de richting van de sessie voordat iedereen overal maar over van alles en nog wat risico's gaat lopen roepen. Nou in die sessie worden de risico 's langsgelopen, maar nou ga ik eigenlijk helemaal in op hoe zo'n sessie eruitziet. Je vraag is hoe het risicomangement is georganiseerd. Nou, met behulp van dit RISKID en met die poule aan mensen die risicosessie begeleiden. Dat is eigenlijk het belangrijkste aan het risicomangement van X, volgens mij op dit moment.</li> <li>- De achtergrond daarvan is dat het heel goed is om risico's met elkaar te bespreken, en dat het eigenlijk belangrijker is om het gesprek te voeren over bepaalde risico's. In plaats van een risicolijst te hebben liggen en de administratie van risico's, en een weerstandsvermogen te hebben uitgerekend. Ik bedoel dat hoor je allemaal te doen, dat is allemaal prima, natuurlijk. Dat is ook de bedoeling van het BBV, van de voorschriften</li> </ul>
Gemeente 10	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bijna elke gemeente, als je wil weten hoe het met het risicomangement staat, dan zie je vooral wat er op financieel gebied gebeurt. Dat is gewoon omdat dat ook geïnstitutionaliseerd is, als in het is gewoon een verplicht nummer in je begroting en jaarverslag, en zo ook dus bij ons. Dat financiële deel, dat wordt wel gemanaged. Maar het gaat er ons met name om als je die hele risico-matrix bekijkt. Dus je hebt geïnventariseerd, je hebt ook nog een stukje geanalyseerd, dus je hebt ook een inschatting gemaakt van hoe groot is dat risico dan, enzovoorts. Dat zie je dan allemaal nog wel ingevuld staan. Maar dan komt het vaak, dan wordt er ook gevraagd van: wat zijn je maatregelen? Het zou nog mooier zijn als er ook een kolom is van: wat is de stand van zaken ten aanzien van de uitvoering van die maatregelen? En daar zie je gewoon, en daar zijn we ook niet uniek in denk ik, dat daar nog heel weinig gebeurt. Althans veel minder dan op met financiële vlak. Dat is dus is voornamelijk een richting waar we heen willen, dat het risicomangement ook echt cyclisch wordt. Dus dat het niet elke keer alleen maar een foto is van: wat zijn de risico's? En dat je een half jaar later weer een foto maakt en kijkt wat de verschillen zijn. Maar dat je er ook actief voor zover nodig, op stuurt. En dat je ook keuzes maakt, van welke risico's accepteer ik, welke niet? En dat je dat ook en dat je dat ook goed vastlegt, dat is ook nog een ding waar we op willen gaan letten. Want misschien gebeurt er al wel een hoop, maar het lastige is als het niet vastgelegd wordt. Ook bij jullie, als je een onderzoekje gaat doen, dan zal je het niet tegenkomen. En dat is denk ik vaak het probleem. Ook wij hebben denk ik nog wel vanuit de staf, zitten we best nog wel met veel vragen ook. Nou bijvoorbeeld risico-inschatting, je noemde net AVG, daar weten we wel ongeveer hoe het gegaan is. Maar heel vaak weten we dat gewoon niet. Er staat wel een percentage, en daar staat wel een bedrag, maar hoe zijn ze eraan gekomen? Op welke manier is die inschatting gemaakt? Wie is daarbij betrokken geweest?</li> <li>- Als ik het even vanuit het andere perspectief, als hoofd zeg maar, krijg ik ook twee keer per jaar krijg ik inderdaad het Excel bestand waar de risico's in staan. En dat loop je dan even door met je financieel consultant, en dat is het dan. En tuurlijk op het moment at je een nieuwe opgave hebt, of dat je een project start. Dan kijk je ook altijd opnieuw naar risico's. Maar dat zijn dan niet de risico's die automatisch vertaald worden in Naris, want soms zijn ze daar inderdaad te klein voor. En wordt ook niet altijd dan gedacht over: oké ik signaleer dit en dit risico, of het nou financieel is of niet, en dit is dan de beheersmaatregel die ik ertegenover zet. Dat even ook als illustratie voor wat X zegt. Die gesprekken moeten we inderdaad gewoon meer voeren, dat mensen automatisch gaan denken over risico's in de volle breedte. En dan inderdaad ook kijken naar hoe kunnen we nou zorgen dat we die risico's verkleinen?</li> </ul>

Gemeente 11	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En de eerste risicomaatregel die wij nemen als gemeente is dat we nette mensen aannemen. En die nette mensen, dat is de tweede maatregel, die laten we dan een zogenaamde ambtseed afleggen.</li> <li>- Dus die mensen die dus deugen die we aannemen en die daarna ook een handtekening zetten onder die ambtseed, die zijn zich bewust dat ze een bijzondere positie hebben en daarmee verantwoordelijkheid. En daarmee begint ons management control-systeem. Dat mensen begrijpen, wat ze komen doen, begrijpen welke bijzondere positie ze hebben en daarmee dus verantwoording hebben af te leggen.</li> <li>- Dus als ik een projectdirecteur heb voor een project XYZ, dan is in principe die projectdirecteur verantwoordelijk. En bij het projectvoorstel wat daar ligt, dat daar ook een paragraaf over risico's staat. Welke zie je? Welke maatregelen tref je daarop? Zie je dan wel of niet nog een restrisico? Kijk en die restrisico's, die kunnen op enig moment ook in die beroemde of beruchte paragraaf weerstandsvermogen terecht komen.</li> <li>- Voor ons gaat risicomanagement ook over, is iets op tijd klaar, is het zo dat je je burgers netjes behandelt. Wat er bij die toeslagen affaire is gebeurd, uiteindelijk gaat daar een financiële consequentie uitkomen. Maar de schade is natuurlijk veel groter dan die centjes. Het is daarom dat het zo belangrijk is wat mij betreft, en daarom had ik op voorhand tegen je gezegd van nou ons gesprek gaat niet helemaal worden hoe je COSO invult. Maar dat het belangrijk is dat je hebt nagedacht over wat vind je nou echte risico's en wat doe je daaraan? En dan is die betrouwbare overheid is één van de eersten. Dat je gewoon netjes je werk doet, dus dat mensen zowel ervan op aan kunnen dat je rechtmatigheid kent, maar ook daarvan op aan kunnen dat je eerlijk bent.</li> <li>- Door gewoon dagelijks te doen. Door in het gewone werk, de vragen te stellen, door gewoon te zeggen van hé daar ligt een projectplan richting college. Maar het kan toch niet waar zijn dat er geen risicoparagraaf in staat. Het is eigenlijk gewoon dagelijks werk. En dan gaandeweg, gaan mensen dat ook niet meer vergeten.</li> <li>- Ja. Ook om toch te proberen om de dingen die ertoe doen groot genoeg te maken. En dan zit er alsnog in en ik heb hem nu op je mail gezet, daar zit dan alsnog in dat je ook die zogenaamde harde dingen organiseert. Dus natuurlijk maak ik ook planning en control cyclus, natuurlijk maak ik een begroting, natuurlijk heb ik een paragraaf weerstandsvermogen en zeg ik iets over hoe is het vet en het vlees op de bot ten opzichte van de mogelijke ellende. Dat doe ik allemaal ook. Alleen meten aan de hand van die paragraaf weerstandsvermogen in hoeverre z'n risicomanagement beter op orde heeft. Dat vind ik dus kletsboek. Ik denk dat je als gemeente je risicomanagement op orde hebt als inderdaad blijkt over een periode van een x jaar dat je grotere afwijkingen aan zag komen. Dat je weinig echte ellende hebt met de uitschieters, anders dan dat je gewoon botte pech kan hebben. Kijk een vuurwerkrap in Enschede, dat zegt voor mij niet van ze hadden hun risicomanagement niet op orde.</li> <li>- Wat we wel doen gemeentebreed is proberen, en in een aantal gevallen hoef ik het niet te proberen, doen ze het zelf. Bijvoorbeeld de handhavers doen het zelf. Die gaan elk kwartaal in een soort kwartaalmeting, bespreken ze dilemma's. Dus als jij handhaver bent, dan heb je een iets lastiger leven dan sommige andere mensen, want je komt in situaties die sowieso onvoorspelbaar zijn, maar waar je ook direct moet handelen. En organiseer nou met elkaar de reflectie op dat handelen. Joh dat en dat was gebeurd, ik heb dat en dat gedaan, maar achteraf dacht ik, was dat nou wel het goede in deze kwestie? En dan ga je met elkaar dan een soort systematisch dat soort gesprekken organiseren. Om met elkaar te leren over wat onze mores van vandaag is. Want die is niet hetzelfde als die van vijf jaar terug.</li> </ul>
Gemeente 12	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wat wij hebben gedaan is ongeveer 27 mensen opgeleid om risicogesprekken te kunnen voeren. Deels financiële mensen, deels strategische adviseurs met name, die hebben het allemaal gedaan, zodat de risicogesprekken gevoerd kunnen worden binnen een afdeling, binnen een project en daar wordt best veel gebruik van gemaakt. De reacties daarop zijn best positief, soms ook wel een beetje: ja moet je niet elk jaar doen, dat hangt ook heel erg van de afdeling af.</li> <li>- Ja, dat helpt het gesprek wel, en zeker dat merk je ook bij het college, daar hebben we het ook over gehad. Als het dan gaat over kansen, dan wordt iedereen wakker. Van kansen, dat is eigenlijk ook risicomanagement, kansenmanagement kan je het ook noemen. En risk appetite maakt daar ook weer onderdeel van uit. Dat helpt ook ontzettend gesprek, als je iets wil realiseren, er zijn er altijd risico's. Die kun je niet allemaal mitigeren zoals we dat technisch noemen. Soms kun je die gewoon accepteren, dat is all in the game. Dat vindt met name de bestuurder ook wel interessant. Ja, die hebben vaak het gevoel van alles moet dicht geregeld worden, maar dat hoeft helemaal niet. Als je maar weet wat je kan overkomen, dan word je niet verrast. En als je dat dan ook afspreekt met je stakeholders en de raad. Dan spreek je dat met elkaar af en dan weet je, dat risico heeft zich helaas voorgedaan maar je wist al dat het kon gebeuren.</li> </ul>

Gemeente 13	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Risicomanagement is natuurlijk is iets wat je bij uitstek proactief moet doen. Dus in die hele beweging wordt risicomanagement meegenomen.</li> <li>- En die komen allemaal naar het management met dezelfde vragen, maar allemaal vanuit hun eigen invalshoek. En eigenlijk zou je die ook zoveel mogelijk aan elkaar willen koppelen of in ieder geval dat ze op gemeentebreed niveau elkaar weten te vinden. Maar je wil wel dat ze ook dezelfde formats, dezelfde taal gebruiken, zodat het herkenbaar wordt. En dan de zesde pijler, is gewoon: heb je een gemeenschappelijke risicotaal, heb je formats, worden er trainingen gegeven, dus worden mensen getraind in het beheer en het gebruik van risicomanagement?</li> </ul>
Gemeente 14	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Risicomanagement binnen X is nu nog steeds, eigenlijk heel klassiek, of ja klassiek. Eigenlijk bestaat het aan de ene kant uit het inventariseren van risico's voor het weerstandsvermogen. Dus twee keer per jaar gaat financiën met een lijstje door naar alle managers van: joh, dit is wat jullie vorige keer hebben opgegeven, klopt dit nou? En dan blijft het meestal ongeveer hetzelfde, of dan wordt het bedrag aangepast. Hier en daar kan misschien een risico verdwijnen of er komt een extra bij. En dan is dat het om te voldoen aan de wettelijke verplichtingen in die verantwoordingsstukken, dus daar voldoende we aan. Aan de ander kant heb je onze afdeling projecten, die met heel veel projecten in de buitenruimte bezig is. Daar heb je wel projectleiders die periodiek, op project niveau, hun risico's bespreken in dialoog met een projectteam. Ze hebben zelfs daar een aparte risicomanagementtool voor.</li> <li>- Maar vooruitdenken, en het daadwerkelijke beleid van hoe gaan wij dingen doen. Dat hebben we niet. Als je kijkt naar ons kadernota financieel, we hebben geen kadernota risicomanagement. Dat hoor ik straks te gaan opstellen. We hebben alleen maar een kadernota financieel beleid en daar staat alleen maar hoe we dat weerstandsvermogen moeten berekenen. En hoe je de risico's daarin moet opnemen, maar that's it. Hoe we daarmee verder om moeten gaan, niet. Dus één van de doelstellingen van dit doorontwikkelingstraject is met elkaar als organisatie bepalen van: hoe gaan we een concern breed proces inrichten hoe we met risico's moeten omgaan, definities rollen, de taken verdelen. Maar ook eindelijk te komen tot een kadernota je ook door de raad laat vaststellen van: oké dit is hoe we al organisatie hiermee moeten omgaan. Dus het is best wel breed.</li> <li>- Nou, ik weet dat onze raad echt risicominded is. Die vragen wel naar de risico's en die zijn altijd benieuwd van: hoe zit het nou? College ook wel. Maar ik denk dat ook de verantwoording, want ook als wij bijvoorbeeld collegeadviezen moeten voorbereiden, hebben we ook een specifieke risicoparagraaf en ook met raadsvoorstellen zitten die er ook wel. Die worden meestal wel goed gevuld en daarmee heb je een goed inzicht in die risico's. Alleen wat er vervolgens niet gebeurt, is dat er periodiek terug wordt gekeken hoe zit dat nou ermee en wat hebben we gedaan om die risico's te voorkomen?</li> <li>- Het is in ieder geval wel de bedoeling, om ervoor te zorgen van: oké, hoe kunnen we nou een beeld hebben van wat onze huidige risico's zijn? Ik weet niet of het risicoregister straks de geijkte term wordt. Daar moeten nog we even kijken, want ik ben wel van: die instrumenten die we nodig hebben om het goede beleid te kunnen voeren, goed het proces te kunnen voeren, vind ik een belangrijke, maar dat is niet het belangrijkste. Want ik heb ervaren de afgelopen tijd, niet alleen maar met risicomanagement, maar ook met andere dingen, is dat je kan hele goeie systeem en applicaties en andere instrumenten hebben, maar als het gedrag nog steeds bagger is, dan heb je nog steeds bagger instrumenten.</li> <li>- Maar de gedachte is: het is jouw proces, jij bent er verantwoordelijk voor, jij bent er ook verantwoordelijk voor dat het proces goed loopt. En één van de dingen in jouw taken is vaststellen dat het goed doorloopt. En als je dat niet ziet als iets van jouw taak, maar iets van het moet van control. Dan gaat het niet werken. En daar wil ik niet alleen een manager de schuld van geven. Wij kunnen ook vanuit control misschien met minder blauw dingen over de brug komen, maar juist geler. Maar het is echt nodig, want anders blijf je alleen maar verbinding krijgen op blauw niveau en niet iedereen is blauw.</li> </ul>
Gemeente 15	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dus door dat preventieve toezicht was er behoefte aan meer inzicht in de risico's en de beheersing ervan. En ook meer risicoalertheid creëren, heeft geleid tot in 2014 dat onder andere mijn functie kwam. En ik eigenlijk gestart ben met eerst maar even peilen van is er inderdaad behoefte bij het college en de directie. Dat was er, en toen ben ik gestart met workshops risicomanagement door de hele organisatie te geven. En mensen denken vaak ooh we moeten weer wat nieuws, wat extra's. Dus ik zei, begin maar klein: top vijf risico's per afdeling. Nou, toen waren er al sommige afdelingen die zich niet aan vijf konden en die al meer wilden, dat mag natuurlijk altijd. En zo hebben we stapjes gezet naar in 2016 uiteindelijk het weerstandsvermogen te kunnen berekenen op basis van de Monte Carlo-analyse. Maar ook het echt breder ophalen. We kijken niet alleen financieel. We koppelen het ook aan de managementgesprekken die er binnen de gemeente zijn, dus die zitten in de P&amp;C cyclus. En we zorgen ook dat de risico's die komen uit de VIC, de verbijzonderde interne controle, of de accountant, of bezuinigingen, dat die ook</li> </ul>

	<p>allemaal erin komen. Zodat je op allerlei mogelijkheden dwarsdoorsnedes kan maken van je risicoprofiel. En daarmee het college in positie brengen en ook de directie voor haar aandeel daarin.</p>
Gemeente 16	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ad hoc. Dat is eigenlijk is dat met name nog ingericht op de verplichting vanuit de paragraaf weerstandsvermogen. En dan voor de rest, ik noem het vaak wat we nog doen bij de gemeente X, is een financiële risico-inventarisatie en geen management. Want management naar mijn idee, als je management goed toepast, dan zijn de financiële componenten die eruit rollen is 20 procent van alle risico 's die je ziet. Maar bij ons is het eigenlijk volledig gericht op de financiële risico's en ook nog ad hoc geanalyseerd.</li> <li>- Daarmee mis je ook heel snel wat. Als persoon zeg ik zelf ook wel eens: daar had ik zelf wel veel meer aan moeten doen, maar daar heb ik tot nu toe nog niet gedaan. Als die persoon toevallig ziek is, dan heb je ook geen risico's of geen geactualiseerde risico. Zo simpel is het eigenlijk</li> <li>- Nee, het is nog niet opgepakt. Het is weer een bedoeling, maar dat is al een paar keer de bedoeling geweest. Maar we zitten ook in een herindeling met een gemeente, die gewoon heel onrustig is, met mensen die op plekken zitten en de organisatie is nog in beweging. En we gaan waarschijnlijk ook nog naar een evaluatie van de nieuwe organisatiestructuur, die nu dus drie-en-een-half jaar oud is ongeveer. Dus ja, dan krijg je ook weer een shuffle in de gemeente en ik vind het risicomangement vraagt om rust. Je moet de tijd hebben, en dat zeg ik bij ons management ook altijd. Je moet de tijd hebben om af en toe achterover in die stoel te hangen, om na te denken. Maar als het zo chaotisch is, dan wordt het snel: oja risico 's, dan wordt er wat opgeschreven zonder dat erover na wordt gedacht. Dus ik vind ook wel, en daarom heb ik 'm tot nu toe ook elke keer uitgesteld, omdat er onvoldoende rust is in de organisatie om daar even hangend in de stoel over na te denken.</li> <li>- Risicomangement is ook grotendeels een gesprek, en aftasten. En je moet dat met elkaar doen, van ja, wat voor risico's zie je dan? Oké, maar hoe werkt dat dan uit? Daar moet je ook de rust voor hebben. Die groepen moeten ook niet te groot zijn, dat moet geen instructiesessie worden, maar een brainstormsessie eigenlijk en die moet gestructureerd worden door iemand die daar goed in is.</li> <li>- Wat ik doe, ik probeer overal pijnprikkels neer te leggen, om het in ieder geval zichtbaar te maken. Wat hebben heel veel, onze juridische kosten die zijn altijd skyhigh. Maar daar komen uiteindelijk de problemen terecht. Die mogen juridische zaken doen, het oplossen. Dus ik zeg ook elke keer van: pas daar kan ik zien dat het aan de voorkant niet goed gaat. En wat elke keer gebeurde, is dat de juridische zaken of die afdeling, die kreeg elke keer geld erbij en die loste het probleem op. Maar juridische zaken is nooit de veroorzaker van het probleem. Dus daar ook bijvoorbeeld, die afdeling zegt: nee, jullie zijn wel de oplosser, maar jullie helpen degene die het probleem veroorzaakt heeft. En dat is eigenlijk altijd een beleidsafdeling. Als er wat bedonder is over bestemmingsplannen, was in het verleden altijd juridische zaken die al die klachten afwikkelde. Degene die het bestemmingsplan had gemaakt, die had er geen last van, die ging gewoon op tijd naar huis en had helemaal geen stress en die zag het wel. En nu hebben we gezegd: nee, jij hebt dat bestemmingsplan opgesteld, dus het is eigenlijk jouw vraag en juridische zaken gaat jou helpen om dat op te lossen. En dan komt die pijn, dan zie je dat de pijn eigenlijk komt te liggen op de plekken waar het hoort te liggen. En dan zie je dus ook dat het geen incident is, maar een probleem in je structuur of in ieder geval ergens op die afdeling, dat dat niet soepel loopt. Dus zo proberen we het eigenlijk zichtbaar te maken, wat elke keer weg was verstopt naar alle uiteinde waar niemand pijn had, probeer je het eigenlijk weer te leggen waar het hoort. En dat ze ook zien wat er dan pijn doet, en dan ga je weer bouwen naar: hoe kun je dat dan voorkomen? Maar je moet eerst even helemaal terug naar het begin.</li> </ul>
Gemeente 17	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Risicomangement? Ja dat is bij ons heel versnipperd georganiseerd.</li> <li>- Je moet gewoon dat gesprek voeren met elkaar, en dat gesprek voeren op al die niveaus, vinden we vele malen belangrijker dan het in een systeem zetten, want dat zou je ook nog kunnen doen aan de hand van zo'n gesprek. Maar een systeem is ondersteunend.</li> <li>- Ja dat wordt echt gezien door ons lijnmanagement als, daar heb je de X weer, en daar moeten wij weer je wat voor doen. En dat voelt voor mensen als corvee. En dat komt ook wel een beetje, juist omdat ze in de jaren dat er nog diensten waren, ze ook heel veel van die vink-lijstjes moesten doen. Ja dat voelde natuurlijk ook als corvee. En omdat dat ook van allerlei verschillende organisatieonderdelen kwam, werden die mensen overspoeld met lijstjes of dingetjes die ze moesten doen. En ook dat is natuurlijk afgelopen jaren heel erg verbeterd. Want we hebben ten eerste hebben we die serviceorganisatie achtige organisatie, ze hebben allemaal een cluster gekregen, daardoor zijn meer dingen gecoördineerd, maar ook omdat ze die concerndirectie hebben ondertussen. Die weten natuurlijk ook beter van elkaar wat er speelt. Ik denk dat we sommige dingen gewoon heel erg goed georganiseerd hebben.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En je wil natuurlijk gewoon veel vaker praten over dingen als risk appetite en dat soort dingen. Daar wordt bij ons heel weinig over gesproken, en dat komt ook omdat ons risk appetite redelijk laag is. Wij zijn niet zulke risiconemers. Dus je wil op andere manieren het gesprek gaan voeren. Dus op dit moment, het integriteitsrisico, dat staat nu heel hoog bij ons op de agenda. Maar niet bewust, we hebben fraudezaken gehad, we hebben een aantal andere dingen gehad, dus in integriteit opeens een hot item. Maar ik zou graag willen dat je echt zegt van: goh onze belangrijkste risicosoorten zijn deze en deze. En daar gaan we echt op sturen. En niet omdat het nu in de belangstelling staat, maar gewoon heel bewust altijd. Dus een breder platform die het overzicht heeft, nog meer gaan sturen en vooruitkijken, omdat je risicomangement doet. En dus meer bewust gesprekken gaan voeren over risk appetite. En wat voor soorten risico's onderken je dan precies in brede zin.</li> </ul>
Gemeente 18	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wij kwantificeren risico's ook over de hele periode van de meerjarenraming. Dus niet welke risico's komen volgend jaar op ons pad met impact, maar welke zien we nu de komende vier jaar op ons afkomen. En dat geeft ons ook de mogelijkheid om aan te geven in ons risicoprofiel in welke mate en welke tijdschhorizon denk je dat je in staat bent om bij te sturen, om goed met risico's om te gaan. En laat ik een voorbeeld noemen: een hele simpele is een taakstelling op de bedrijfsvoering die we twee jaar terug hebben gekregen, cadeautje van het college, een behoorlijk bedrag. Maar die moet je gaan invullen, die staat het jaar daarop al in de begroting verwerkt. Maar denk je nu, dat is dan onze inschatting als control, dat dat ook werkelijk in 1 jaar volledig zal zijn ingeregeld? Wij denken van niet. En dan pakken we de helft van dat bedrag als risicobedrag. Nou denk je dat dat dan in twee jaar lukt? Ja, twee jaar denken we van wel, dus het geeft ons een mogelijkheid om dat ook in meerjarig perspectief te zien. Dat levert soms wel eens gedoe op, waar zet je dan je risicoprofiel tegen af? Eigenlijk moet je je risicoprofiel afzetten tegen de omvang van je algemene reserve wat in de begroting staat. Wij doen dat dus niet, moeten we ieder jaar opnieuw aan de provincie uitleggen, wij zetten dat af tegen de algemene reserve over vier jaar, omdat ons risicoprofiel ook vier jaar is gecumuleerd. Ik denk om die reden, omdat wij 4 jaar cumuleren, hebben wij dus ook gewoon wel een stevige buffer. Dus in die zin denk ik ons risicomangement vanuit bestuurlijk perspectief goed is ingevuld</li> <li>- Dit beleid was al zo toen ik hier kwam. Deze nota stamt uit 2016, ik ben in 2017 begonnen. Maar het basisidee was dat risicomangement vooral vooruitkijken is en niet volgend jaar, maar gewoon daarna en daarna, zodat hoe eerder je risico's identificeert, hoe meer tijd je hebt om maatregelen te nemen. Dus eigenlijk is dat de basisgedachte.</li> </ul>



## Integraal risicomanagement en niet-financiële risico's

Gemeente 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dat is iets wat ik op de kaart heb gezet en wat we natuurlijk samen met heel veel mensen verder ontwikkeld hebben.</li> <li>- waren feitelijk gewoon lijstjes met risico's gekoppeld aan de organisatiestructuur. Dus eigenlijk gingen er twee keer per jaar voor de paragraaf weerstandsvermogen, ging er 1 iemand de organisatie in met een lijstje langs de managers. Alleen met de managers het gesprek voeren, kloppen de risico's nog en zijn er misschien nog nieuwe? Dat was het. Dan zie je dat het helemaal niet leeft. En de situatie waar we naartoe willen werken, daar hebben we echt wel flinke stappen in gezet inmiddels, is dat het veel integraler wordt. Dat we ons niet alleen richten op risico's met financiële effecten, maar ook risico's als imagoschade, maar daar zit natuurlijk fraude onder, politieke risico's, juridische risico's, you name it.</li> <li>- Nou ik probeer altijd te denken vanuit bestuur, vanuit Raad en College en dan denk ik, heb ik nou een goed beeld als ik de risico's met financiële effecten in beeld heb? Nou volgens mij mis je dan een hele grote pluk. Dus vanuit het inzicht van de informatiewaarde, vind ik het belangrijk om daar een breder inzicht in te geven dat is één. Maar ook, als je wil besturen, dus dat is wat meer ambtelijk ook, dan ben je gewoon blind als je alleen je risico's met financiële effecten in beeld hebt gebracht. Dus daar speelt natuurlijk gewoon veel meer en dat is wat minder tastbaar. Dus dat is ook meteen de beweging die we maken waar mensen bij mij aan de control kant wat moeite soms mee hebben. Daarom wordt het groepje vrij beperkt die dit aan kan jagen, omdat we altijd het prettig vinden aan onze kant, control is vaak blauw om het eventjes te generaliseren. En dan is het ineens geen checklist meer, want dan kan je niet zeggen; de kans is zoveel maal de impact van zoveel. Nee, dan moet je met het gevoel en het onderbuikgevoel een inschatting maken. Maar dat is wel heel erg belangrijk om ook over na te denken, welke risico's zijn er dan als het gaat om juridisch, fraude, imago, politiek, noem maar op Maar ook externe risico's, werd ook niet over nagedacht. Dus dat strategische, dat externe, dat beïnvloedt allemaal het pad wat je bewandelt om je doelen te behalen. Neem je die niet mee, ja, dan loop je straks tegen problemen aan en dan zijn ze verrassingen en je kunt beter aan de voorkant over nadenken, zodat je dadelijk kunt anticiperen. Dus dat is een beetje de tweeledige kant van de verbreding van risicomanagement bij ons.</li> <li>- Maar een heatmap ook hebben voor de risico's met niet financiële effecten. Want als je dus alleen de paragraaf weerstandsvermogen en die vereiste volgt, dan heb je nog steeds alleen maar een top tien of 15. Is dat een heatmap op de risico's, met financiële effecten.</li> </ul>
Gemeente 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dus we zijn nu bezig met een ontwikkelagenda om ons financieel beleid, en ik zeg nu financieel beleid. Ik zie risicomanagement veel breder als financieel, risicomanagement.</li> <li>- Kijk als het gaat om frauderisico, of anders, er zijn ook veel risicostrategieën Ik bedoel, er wordt gekeken naar een paragraaf weerstandsvermogen. Nou, dat is natuurlijk vanuit risicomanagement optiek maar een klein onderdeel</li> </ul>
Gemeente 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- die heb ik specifiek de kadernota integraal risicomanagement genoemd. De vorige was alleen maar financieel, was 20 pagina's met allemaal technische termen.</li> <li>- Maar ik hamer erop om ook de niet-financiële risico's te bekijken. Die hebben toch iets minder aandacht, dat komt door die paragraaf. Ja, er wordt niet gevraagd naar niet financiële risico's. De BBV geeft dat aan, de wetgeving. Dus ja, dat is ook een beetje van oudsher, dat wordt gevraagd, dus daar gaan we het mee doen. En dat is wel een beetje mijn erfenis geweest die ik kreeg toen ik binnenkwam, want er werd niet naar niet-financiële risico's gekeken, en dat doen we inmiddels dus wel. Ja, het hele spectrum, dus ik focus heel erg op imago risico's.</li> <li>- En het is misschien wel interessant om te vertellen dat bijvoorbeeld fraude, dus het ligt er een beetje aan waar wij zin in hebben, maar wij besteden nu heel veel aandacht aan de frauderisicoanalyse, heel veel aandacht aan cyberrisico's.</li> <li>- Ja, dus welk soort risico's? In principe alle, maar er is een nog steeds een enorme focus, terecht ook wel, op financieel. Wij hebben een categorisering volgens mij van acht, waarin in staat, politiek, puur financieel... We doen daar niet zoveel mee, eigenlijk, en dat is een beetje jammer, qua rapportage.</li> </ul>
Gemeente 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ik denk dat het cruciaal is om die functie goed in te vullen. En daarbij is het wel zo, want die discussie hebben we in het begin ook gevoerd, van om het onder de financiële poot te laten vallen. Ik denk dat dat een aantal voordelen heeft, en daar zit ook een deel van de macht. Maar wij doen meer dan alleen het financiële. Maar bij grote projecten zouden wij nog meer, of bij alles waarin wij een doel formuleren, als het sociale domein ontwikkeld, en alles wat daar spelen, dan ga je toch om veel meer dan alleen financieel. Want dan komen ook alle andere risico 's naar voren</li> <li>- Voor terugkerend werk is dat vooral financieel, maar wat wij nu wel gaan proberen, wat we nu gaan doen is bijvoorbeeld de tien belangrijkste risico's, we zijn meer een werkplan aan het maken om te zeggen ja: Wat loopt</li> </ul>

	<p>naar ons idee niet helemaal goed? Is het feit dat we nu ook gaan kijken van ja, maar dan wordt dan vaak uitgedrukt in geld, maar wij willen ook wat meer op de beheersmaatregelen, welke beheersmaatregelen worden er nu genomen? Dat wordt daar vaak onderbelicht, dus het is heel vaak financieel ingestoken. Ik denk bij projecten, daar is dat gewoon veel breder. Dan gaat het ook om allerlei juridische factoren, maar vooral ook de gemeente an sich, de reputatie, en dan komen er ook bedrijfsvoeringrisico's, het organisatorische personeel, al dat soort risico 's komt binnen. Nou soms de kwaliteit, allemaal van die elementen die komen dan meer aan bod. Maar voor de paragraaf, voor het jaarverslag en de begroting, het woord zegt het bijna al. Het jaarverslag zou je zeggen, want het is natuurlijk een verslag, maar dat wordt vaak teruggebracht door de jaarrekening. Als ik dan even weer naar de verbonden partijen een zijstapje maak, daar doen we doen weer een integrale risicobenadering, maar dat is ook wel heel instrumenteel. Dus het is wel een beetje een combinatie en afhankelijk van waar we op dat moment mee bezig zijn.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dus het is geen enkele garantie dat, met Covid natuurlijk nu bij wijze van spreken ook, alleen daar worden we gered door de overheid. Maar stel dat dat niet zo was geweest, dan is maar de vraag of je met al je berekeningen en voldoende weerstand, toch je doelen zou kunnen bereiken. Het is een relatief getal. Want je wat je wel kunt zeggen en daar is X van, hoe robuuster je organisatie, in context met andere kengetallen, want dat is ook de paragraaf weerstandsvermogen met solvabiliteit en netto schuldquote hebt. Als je dat in een relatie met elkaar bekijkt, kun je daar wel wat robuuster in zijn. En het woord robuuste is nu een hot item, van hoe robuuster je bent, des te beter je risico's kunt opvangen. De weerstandsfactor is daar één factor van, maar er zijn meer factoren die dat bepalen. Maar vervolgens garandeert dat niks. Dat zijn de zwarte zwanen, het verhaal. Kijk als er echt een zwarte zwaan zich aandient, dan zal meestal toch wel de centrale overheid bijspringen, want je kunt als gemeente kun je dat vaak niet opvangen</li> </ul>
Gemeente 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En wat risicomangement betreft. Ja, vond ik het wel opvallend dat eigenlijk de focus wel heel erg lag op echt alleen de weerstandsparagraaf in de begroting en de jaarrekening. En dat was echt een soort verplichte exercitie die wij deden in X. Sowieso risicomangement werd heel nauw beleefd met binnen X, doordat het alleen focus had op financiële risico's en kreeg het eigenlijk niet echt aandacht.</li> </ul>
Gemeente 6	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Een mooi voorbeeld daarvan is als je gemeentes na gaat rondom hun verslagen, hun jaarverslagen en bij een begroting. Moet je maar eens kijken of je hetzelfde risico drie jaar, vier jaar achter elkaar tegenkomt met exact hetzelfde bedrag. Dat is dan toch vreemd? Is het dan nog een risico?</li> <li>- Dat doen we met een X risicomangement model, oftewel het project risicomangement. Dan gaan we even de inhoud in. Dat gaat over integraal risicomangement oftewel heel simpel, financieel en niet-financieel. Niet-financieel is een heel rijtje, maar ik zal het beperkt houden nu, dat gaat uiteraard over integriteit voor een gemeente, belangrijk, gaat uiteraard over privacy en security. Het gaat uiteraard over fraude, en zeker ook ondermijning de laatste tijd, dat staat een beetje nog in de kinderschoenen binnen de gemeentes. Maar ondermijning komt erbij. Dan staat personeel, businesscontinue management en incidentmanagement, en niet te vergeten arbo en huisvesting. Nou ik kan nog een hele rits opgenomen, maar hier zitten wel een aantal key, niet-financiële risicomangement soorten in. Uiteraard land dit ook weer in een euro, als je dat allemaal wil materialiseren, dat kan.</li> <li>- De leukste is die ik had genoemd, politiek en imago. Nou, die moet je vooral niet financieel maken, want dan krijg je de verkeerde driver. Het gaat er gewoon eigenlijk om dat je zegt: wat wil ik eigenlijk gewoon niet? En wat vind ik acceptabel? Over het algemeen, omdat dit soort bedrijfsexpertises altijd gerelateerd zijn aan een control, een finance wereld, is altijd gedachtegoed: het moet ergens genormeerd worden met een euro. Dus ik probeer mensen mee te nemen en dat is best lastig als ik heel eerlijk ben, het lukt me ook niet altijd, vaker niet dan wel. Nee, je gaat van mij geen cijfer kregen. Nee, ik ga niet zeggen dat het 100 euro was of drie ton, dan ga ik gewoon niet roepen. Het zit in de beweging, het erover willen praten, het denken en doen, het gesprek willen voeren, maatregelen willen treffen.</li> </ul>
Gemeente 7	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ja die zitten dus bij wat we veel doen met RiskID. Met ingenieursbureau plan economen, of bijvoorbeeld de revitalisering van het stadhuis. Dan heb je een project, en daar gebruiken ze vaak, tenminste ik heb ook een risicosessie afval vorige week gedaan. Dan gebruik ik de RISMAN-indeling. Dus daar zitten juridisch, politieke, zulke dingen, communicatie.</li> </ul>
Gemeente 8	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wij werken volgens de RISMAN-methode. En RISMAN staat voor risicomangement methode, en daarmee kijken we door verschillende brillen naar een risico. En dat doet een jurist, die kijkt vooral vanuit zijn juridische achtergrond naar het risico. En een financial controller kijkt nogal naar de financiële risico's. En zo krijg je van iedereen verschillende risico's.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ja dat zijn vooral de financiële risico's. Het weerstandsvermogen, het vermogen, dat zegt het al, dat is financieel gericht. En wat wij graag zouden willen is dat er ook andere risico's daarin komen, niet alleen het weerstandsvermogen, maar bijvoorbeeld ook de politiek-bestuurlijke risico's, en misschien wel de maatschappelijke risico's, daar waar echt de raad iets mee te maken heeft. Of misschien wel juridische risico's, dat het veel breder is dan alleen maar financieel.</li> <li>- Ja, wil je dat? Wil je zo ver gaan? Kijk als je het hebt over imagoschade, ja is dat financieel kwantificeerbaar? Dat weet ik niet hoor, dat vind ik moeilijk. Ik zou het niet weten. Wat wil ik wel weet, als er imagoschade optreedt, je wil als gemeente echt niet negatief in de pers. Want uiteindelijk heb je daar vervolgens last van in je volgende projecten, dat de omwonenden in hun buurt of wat dan ook zich zodanig gaan roeren, dat het zodanig weerstand heeft bij een volgend project, dat ze misschien wel een rechtszaak ervan gaan maken of iets dergelijks. Dus ik weet niet of je alles moet kwantificeren. Misschien wel, maar ik ben daar geen voorstander van.</li> <li>- Ja dat zou ik toch wel willen opteren. Maak het breder, want het is niet alleen financieel, een risico. Het is ook juridisch, het is ook maatschappelijk. Het is ook politiek-bestuurlijk, de kwaliteit, welke kwaliteit lever je af. Niet alleen in je projecten, maar ook in je kwaliteit naar de burger toe als we het hebben over bijvoorbeeld uitkeringen en dergelijke. Dus je kan het heel erg breed trekken. En dat geeft veel meer een breder inzicht in wat je meemaakt als organisatie, dan alleen maar financieel.</li> <li>- Op dit moment? Dat is lastig te zeggen. Dat hangt een beetje van het niveau af. Als je kijkt naar het strategisch niveau, dan heb ik het over het niveau van directie en concern control dan is dat vooralsnog op financieel gebied. Maar kijk je bijvoorbeeld naar het afdelingsmanagement, de sessies die wij al gehouden hebben, en ik kijk naar de projecten in de openbare ruimte, dan is dat veel meer op het integrale, in het brede op de RISMAN-methode. Dus daar komen alle risico invalshoeken aan de orde.</li> <li>- Dat is de RISMAN-methode. Dat zijn bestaande modellen. En die hebben we gewoon overgenomen, die verzin je niet zelf. Je kan altijd natuurlijk weer nieuwe invalshoeken verzinnen. Uiteindelijk kan je ze altijd terug herleiden naar deze 6.</li> </ul>
Gemeente 10	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En we bekijken alles vanuit de financiële blik. Dus daarom zie je inderdaad niet vaak omgevingswet, sociaal domein, dat als risico's terug. Terwijl dat natuurlijk wel degelijk risico's zijn, en dat merken wij nu ook zeker bij een kadernota waar we nu mee bezig zijn, en in de stappen die we zetten richting de begroting 2022.</li> <li>- Maar het zijn inderdaad gewoon gesprekken met alle afdelingen om ook een soort van nulmeting te hebben van, waar staan we nou? En dan denken hierover en spreken daarover is dan nog wat anders als het ook vastleggen. Hoe leg je dan vast, anders dan financiële risico's? Dat is nog wel een zoektocht. Hoe kwantificeer je nou een politiek risico of een imagoschade zonder meteen in de eurotekens te vervallen? Ik vind dat nog wel een zoektocht.</li> <li>- Ik krijg daar bij voorbaat al een beetje extra jeuk van moet ik zeggen. Niet alles hoeft door de wet opgelegd te worden. En de reflex die je nu vaak ziet met nieuwe wetten, dat er zoveel eisen ook aan worden gesteld en hele scherpe normen waar je aan moet voldoen. Niet alles past bij elke gemeente. Het gaat echt onwijs veel capaciteit vragen, terwijl ik me afvraag of je daarmee je doel bereikt.</li> <li>- Ja ik ondersteun dat ook. Ik heb gemerkt dat alle extra eisen die er de laatste jaren bijgekomen zijn, die kengetallen bijvoorbeeld. Die hebben helemaal niet het gewenste effect gehad. Dus er komen inderdaad allerlei werkzaamheden bij. Maar die kengetallen worden niet gebruikt waar ze voor bedoeld zijn. Ze kunnen niet eens gebruikt worden waar ze voor bedoeld zijn. Dus het is dan een papieren tijger geworden.</li> </ul>
Gemeente 12	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Waarbij wij ook echt breed kijken naar niet-financiële risico's. Dit jaar starten we ook met het opnemen in de begroting en de jaarrekening van niet financiële risico's. En aantal jaren geleden hadden we dat ook gedaan maar door één of andere bijzonderheid voor mijn tijd, in het kader van bezuinigingen en de reductie van de omvang van het document zijn niet financiële risico's er weer uit gehaald. Onbegrijpelijk. Maar goed, het is gebeurd. Nu gaan we ze er weer in stoppen, en dat betekent dat we een soort per programma een top 3 of top vijf risico's financieel en hetzelfde aantal niet financieel gaan opnemen, zodat ook de raad daarin meegenomen wordt, als het gaat om de niet financiële risico's. Ja dat is het eigenlijk in essentie.</li> <li>- Dat heeft ook te maken met onze definitie. Dat is niet onze definitie, maar dat is de vrij gangbare, van risico's hebben een effect op een doelstelling. Als om te zeggen van ja, weet je, je kan alleen naar de risico's financieel kijken en natuurlijk, heel veel risico's hebben een financiële component. Een heel simpel voorbeeld van: als je geen mensen kan krijgen, ja, dan moet je elke keer weer nieuwe binnenhalen, die moet je weer opleiden, is niet efficiënt en kost geld. Of je moet forse uurtarieven betalen waar je geen rekening mee hebt gehouden, dan ga je het budget overschrijden. Dus heel veel risico's hebben een financiële component, maar niet alleen. Dus wij zeggen ja, maar</li> </ul>

	<p>dat zie je een beetje voor de hele programmaopzet van begrotingen, de focus is heel sterk op financiën, daar wordt op verantwoord, maar het gaat eigenlijk om de maatschappelijke effecten die je wil bereiken. Dus we vinden dat ook best wel lastig. Dan kun je daarover je beleidstheorie, van welke invloed heb je daar als overheid op, als gemeente om iets te bereiken. Maar we zijn ook bezig met een ander traject, maar dat is een heel ander hoofdstuk, om te kijken hoe je meer op publieke waarde kan verantwoorden, en daar hoort dan ook bij dat je op publieke waarde je risicomanagement goed doet. Dus daar komt ie vandaan.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Op één punt, dat gaat om het weerstandsvermogen, dus weerstandscapaciteit die beschikbaar en benodigd is. En benodigde dat is een calculatie van je financiële risico's. Helpt dat? Wat ik wel zie is dat er vanuit de raad sterk waarde gehecht wordt aan dat moet wel minimaal één zijn. Dus die risico's moeten wel in je weerstandscapaciteit en je buffer afgedekt zijn. Dus dat heeft er wel toe geleid dat dat beter is. Anderzijds zie ik daar ook wel weer een beetje een soort van: nou ja, dit is echt een academisch wetenschappelijke onderbouwing op het laatste cijfer, en dat is het ook niet. Dus ik zeg ook altijd wel van het eerste is natuurlijk de indicatie van de risico's, en het wegen van de risico, daar zit een inschatting in, die maak je met een aantal mensen. Maar ja of de kans 30, 50 is, ja, dat durf ik ook niet altijd te zeggen wat dat moet zijn. En of het nou 3 miljoen of 2.5 miljoen dat weet je ook niet altijd. Dus je moet ook kijken in combinatie met die andere kerngetallen. Is je solvabiliteit is dat voldoende? Past dat bij jou algehele risicoprofiel als gemeente? En staar je je niet blind op de laatste, nou in ons geval miljoen. Onze laatste risico weging was ongeveer 40 miljoen. Maar dat kan ook best 38 of 39 miljoen zijn. Ja een zekerheidspercentage van 90 procent is vrij hoog natuurlijk, maar wel heel algemeen gebruikelijk. Daar heeft het voor het bewustzijn heeft dat wel geholpen, voor de rest, ja je natuurlijk de paragraaf weerstandsvermogen, maar ja dat is vaak ook financieel ingestoken.</li> </ul>
Gemeente 13	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En financiële risico's, want eigenlijk is wel grappig, want ik zeg altijd, want volgens die risman is een financieel risico, eigenlijk wordt die term vaak een beetje door elkaar gehaald. Een financieel risico, is eigenlijk een risico die de bron heeft in het financiële, dus bijvoorbeeld rente, prijswijzigingen op te markt, vanuit fiscaliteiten. Terwijl voor dat weerstandsvermogen kijk je niet alleen naar financiële risico's, maar je kijkt naar alle risico's met financiële gevolgen. En dat kan ook een juridisch risico zijn, namelijk een arbeidsconflict, kan een financieel gevolg hebben. Dus als je het hebt over financiële en niet-financiële risico's, dan moet je even kijken, bedoel je nou dat de oorsprong financieel ligt of is het meer risico's met financiële gevolgen en risico 's zonder financiële gevolgen? En ik maak meeste het laatste onderscheid, omdat die met financiële gevolgen, die is heel goed ontwikkeld vaak in gemeenten. En dat is echt het verschil, want in het ziekenhuis was dat helemaal niet zo belangrijk. Maar in de gemeente is die dus heel goed ontwikkeld, omdat die vanuit het weerstandsvermogen, daar zit echt een verplichting op vanuit de BBV.</li> <li>- Nou wat ik denk, 15 jaar geleden, heeft het een enorme push gegeven aan risicomanagement binnen gemeente. Want het ging van nul naar 100, zeg maar. Ze deden niks en door die verplichting gingen de gemeenten aan risicomanagement doen. Dus ik denk dat dat heel erg heeft geholpen, en wat denk ik ook goed is, is dat het financiële risico's zijn. De risico 's met financiële gevolgen zijn ook best groot binnen gemeenten, die het is denk ik ook goed dat dat gebeurt. Dus het heeft aan de ene kant een enorme push gegeven, en het is goed dat er wettelijk vangnet is waar je in ieder geval minimaal aan iets moet voldoen. Maar tegelijkertijd vind ik het een beetje belemmerend. Wat ik nu merk, we hebben nu die regeling risicovolle projecten en die is bij ons opgehangen aan de financiële verordening. Is de financiële verordening verplicht? Ja, dat denk ik wel. Dus onze nota risicomanagement en weerstandsvermogen, die is opgehangen aan de financiële verordening. Onze regeling risicovolle projecten is opgehangen aan de financiële verordening, omdat dat blijkbaar een wettelijke verordening is die je verplicht bent om te hebben. En daardoor beperkt het weer heel erg. Want eigenlijk is die regeling risicovolle projecten, want dat gaat over hoe beheers je een project, hoe zorg je dat een project oplevert wat je wil. Dat heeft helemaal niks te maken met financiën, dat is maar een onderdeel maar niet alles. Dus toen ik laatst een presentatie bij financiën gaf, toen zei ze: je zegt dat er geen gemeentebreed beleid is. We hebben een financiële verordening, een nota risicobeheersing en weerstandsvermogen. En toen zei ik, die is heel financieel ingestoken. Dus heel veel dingen worden opgeleverd onder die financiële vlag, terwijl ze breder zijn en daar vind ik het een beetje remmen. Snap je wat ik bedoel?</li> <li>- Nee, volgens mij hoeft dat niet. Volgens mij is het wel handig, om duidelijker te maken dat het maar om één onderwerp gaat. Dat die hele nota, risicomanagement en weerstandsvermogen. Iedereen hangt daar van alles onder, of onder die paragraaf weerstandsvermogen. Ik zeg nu steeds in de organisatie: de paragraaf weerstandsvermogen is niet meer en niets minder dan je onderbouwing van je weerstandsvermogen. En iedereen denkt dat het risicomanagement is, maar dat is het eigenlijk niet. Het is gewoon je onderbouwing van hoeveel geld heb je nodig?</li> </ul>

	<p>En dat is eigenlijk één beheersmaatregel, namelijk zorgen dat je voldoende financiële buffer hebt. Maar het heeft eigenlijk niks met risicomanagement te maken. Helemaal niet dat is onzin, maar nu lijkt het net alsof het alles met risicomanagement te maken heeft. En dat is het niet. Het is alleen maar je onderbouwing van je weerstandsvermogen. Maar die hele wereld die daarachter zit, namelijk het beheersen van je project, je traject, zorgen dat je doelstellingen bereikt. Dat zit helemaal niet in die paragraaf. Dus het zou wel helpen als in de communicatie rondom die paragraaf, dat wat duidelijker wordt.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nee misschien juist andersom. Duidelijker maken dat die paragraaf weerstandsvermogen, dat dat maar een heel klein onderdeel is van risicomanagement. Namelijk alleen maar de beheersmaatregel heb je voldoende in kas om alle risico's financieel op te vangen. Het is maar een heel klein onderdeel, en dat duidelijker maken.</li> </ul>
Gemeente 14	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ja ook kijken naar de niet-financiële risico's, dus bestuurlijke risico's, juridische, en dat soort zaken. Wat je ziet is omdat nu de aandacht zodanig gericht is op het weerstandsvermogen, dat die andere risico's misschien ten onrechte niet blijven hangen. En omdat het ook gekoppeld is aan het financieel proces, merk je dat er minder behoefte is om periodiek ook daarover te praten. Want een risico hoeft niet zozeer een financieel risico. Maar als je periodiek kijkt van: wat hebben we afgelopen maand gedaan? En wat heeft het opgeleverd? En kunnen we het risico bijstellen? Is nog steeds een risico? Doordat je dat gesprek niet periodiek voert, is zeg maar het risicomindend of risicobewustzijn binnen de organisatie ook heel laag. Dus naast dat wij een goede kadernota willen hebben, willen we ook het proces binnen de organisatie zodanig op gang brengen dat iedereen meer vanuit risico's gaat denken, meer vanuit de risico's gaat werken. Waardoor misschien ook de aanslag die doet op je weerstandsvermogen ook minder wordt. Want wij zitten niet ruim in de financiële middelen. En we kunnen wel een goed gevuld weerstandsvermogen hebben. Maar als je niet in staat om periodiek dat goede gesprek te voeren en te toetsen, werken mijn beheersmaatregelen nog wel? Dan blijft het nog steeds fragiel</li> <li>- En college en op bestuurlijk niveau hebben wij alleen maar inzicht in de risico's die leiden tot een opname in het weerstandsvermogen. Maar alle andere dan weer niet.</li> <li>- Ik denk dat het zou helpen, maar ik vind het wel lastig om te formuleren wat. Want als je het te veel gaat verplichten, dan wordt het een verplichting. En niet het proces van zorg dat je je risico's in kaart hebt. Maar als je kijkt naar ons, zou het ons wel helpen. Want organisatiebreed hebben we de neiging dingen die we moeten doen heel goed te doen, en daar houdt het op. De rest is een soort van ballast. En dan kom ik weer op de intrinsieke motivatie. Je moet echt die intrinsieke motivatie hebben om dingen beter te doen dat nodig is, omdat je het zelf heel goed wilt doen en niet omdat het moet. Dus ik denk wel dat het ons zou kunnen helpen. Maar ik vind het lastig om te benoemen wat er dan wel veranderd zou moeten worden om ons harder te laten lopen.</li> </ul>
Gemeente 15	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nou eigenlijk naar de gehele bedrijfsvoering, dus ook als je last van je ICT-systemen hebt waardoor je niet efficiënt kan werken, of je hebt medewerkers die niet op de juiste plek zitten of bestuur die wel eens een andere kant op kan gaan, of externe risico 's die er zijn die je ziet aankomen. Dat kan heel divers zijn.</li> <li>- Ja. Want ik vind, je doet toch een claim op het weerstandsvermogen, dus je gaat een soort reservepotje vormen. Dat moet niet te veel dood geld zijn. Mensen zeggen heel vaak: ja dat is maar 50.000 euro. Dus ik zeg: oh als ik je nu 50.000 euro geef dan is het probleem opgelost? Nou dan hebben ze het eigenlijk helemaal niet nodig. Nou dan gaan we dus ook geen bedrag invullen. Dus het is ook om te laten zien van he, ik zie het wel, en ik ga ermee aan de slag om het te beheersen, of ik heb het gewoon te accepteren. Maar pas echt als je denkt van, het komt terecht in geld en je kan het nodig hebben, dan leggen we een claim erop.</li> <li>- Kijk wat er in de jaarrekening komt is voor de raad bedoeld, om hun controlerende taken goed te kunnen uitvoeren. Het bredere gedeelte is vaak een bedrijfsvoering-management aangelegenheid. Dus meer van de algemeen directeur zegmaar. Dus de vraag is, moet het dan in de jaarrekening? Helpt het dan de raad in haar positie voor de controlerende taak? Dat vraag ik me namelijk af. Het helpt wel als je denkt van: daar moet de organisatie gewoon breder mee aan de slag gaan. Maar of het dan als een vereiste in de jaarrekening moet, dan krijg je misschien wel heel veel bedrijfsvoering risico's waar de raad eigenlijk niet over gaat. Dus dat knelt een beetje qua doelgroep. Terwijl ik ben het er in de basis wel mee eens dat het breder moet zijn, maar of dat nou in de wetgeving moet aangepast worden en vervolgens in de jaarrekening gemeld, dan gaat de raad misschien eerder nog op de verkeerde stoel zitten.</li> </ul>
Gemeente 16	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maar dat is een vraagstuk en dan merk ik, maar dat is mijn achtergrond in accountancy, en ook waar ik les in geef op Nijenrode, is de externe verslaggeving. De externe verslaggeving en daar zie je nu de duurzaamheidsverslaggeving, wat je ziet is van showholder naar stakeholder. Dus de aandeelhouder deelt dus de belangrijkste en je moet winstmaximalisatie voor de aandeelhouders. En je stakeholders, dat zijn alle</li> </ul>

	<p>belangenpartijen van een bedrijf. Waar de paragraaf weerstandsvermogen naar mijn idee voor bedoeld is, en ook parallel wat je in de profit ziet ontstaan, is goede informatie om goede beslissingen te nemen door de raad in dit geval. En wil je een goede beslissing nemen nu, moet je een goed beeld kunnen vormen van wat speelt er dan allemaal? En wat speelt er dan allemaal, wat gebeurt er met de Omgevingswet, wat gebeurt er allemaal om ons heen? En dan kun je eigenlijk pas een goede en verantwoorde beslissing nemen. En de paragraaf weerstandsvermogen moet die rol spelen in onzekerheden die je mee moet wegen. Ik ga nu iets wel of niet doen als gemeente, maar ik moet daar wel allemaal rekening mee houden op het moment dat ik dat beslis. En die rol moet de paragraaf weerstandsvermogen hebben, en die heeft die nu niet, want hij is teruggeschroefd naar een verplichting, tot wat getalletjes invullen. En daar komt een getal uit, maar eigenlijk zegt het niet zoveel meer. Dus eigenlijk het doel wat het zou moeten hebben, heeft die niet meer.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Het moet bijdragen. Wat wil je daar eigenlijk mee? En dat is een goede informatiepositie voor de raad. Dus je hebt alle harde getallen en je hebt onzekerheden. En die onzekerheden moet meewegen, moet je kennen, moet je kunnen inschatten om een beslissing te nemen. Dus misschien niet zozeer in het kader van risicomanagement, maar wel de gebruikersbeslissing, in dit geval de raad, op basis van een begroting of een jaarrekening, die moet goede beslissingen kunnen nemen. En daar is deze paragraaf cruciaal geworden, en hoe die nu is ingericht, werkt die niet.</li> <li>- Dan moet je echt meer naar risicomanagement toe. En hij dwingt je nu gewoon tot financiële risico-inventarisatie, daar dwingt hij je toe, en niet meer. En vaak is die er ook op gericht, dat het weerstandsratio wat eruit komt rollen, moet boven een bepaald getal zijn. Dat is de doelstelling ervan. Ja, daar schiet je eigenlijk geen moer mee op. Misschien moet je die weerstandsratio wel eruit halen, want daar zit gewoon een focus op om die te manipuleren. Want die kan je alle kanten op laten schieten, wat je wil. Die is alles behalve hard.</li> <li>- Je moet die doelstelling moet je goed formuleren. En nu zitten er zulke rare dingen in die wetgeving ingebakken die je gewoon eigenlijk precies de verkeerde kant op dwingen.</li> </ul>
Gemeente 17	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Natuurlijk het allerbelangrijkste wat elke gemeente doet is het bepalen van het weerstandsvermogen. Dat is echt wat elke gemeente doet, dat is natuurlijk gewoon verplicht. Dus dat is wat iedereen doet. Dat doen wij natuurlijk ook</li> </ul>
Gemeente 18	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wat natuurlijk beter kan, en daar zijn we ook naar op zoek, is verbreding naar niet-financiële risico's. Ons risicoprofiel is gewoon heel erg financieel georiënteerd en we zijn wel wat aan het experimenteren met bijvoorbeeld klimaatrisico's, wat doet dat dan? Maar als je het moeilijker kunt kwantificeren kun je er eigenlijk ook alleen maar een tekst over opschrijven, en beleidsaanbevelingen doen. Dus dat kwantificeren is natuurlijk wel lekker.</li> <li>- Ja maar wat ga je dan opschrijven? Dat ook de risicodialoog verplicht wordt? Kijk het BBV schrijft voor dat je een fatsoenlijke paragraaf moet inrichten over je weerstandsvermogen. Dat je op een fatsoenlijke manier moet aangeven hoe je risico's identificeert en opbouwt, en toelicht en motiveert. Hoe je dat afzet tegen je algemene vermogen. Voor de rest zit dat ook gewoon in het verkeer tussen raad en college, hoe scherp wil je dat doen? En ik denk dat dat gewoon moeilijk voor te schrijven is in termen van het BBV. Kijk een beweging die we nu hebben, en die is in zekere zin wel vergelijkbaar, is de jaarrekening. Het BBV schrijft voor hoe de jaarrekening eruitziet, de gemeentewet schrijft voor hoe de gemeenteraad die vaststelt als onderdeel van de jaarstukken met een accountantsverklaring. En die accountant zegt hoeveel van die getallen getrouw en rechtmatig is. Maar omdat die accountant daarnaar kijkt, keek de gemeente er niet meer naar. En nu zegt de Rijksoverheid van ja, maar wacht, of de wetgeving. Maar je wil daar het gesprek over hebben. Dus beste college, u neemt voortaan zelf als onderdeel van de jaarrekeningen en het jaarverslag een expliciete rechtmatigheidsverantwoording op. U geeft zelf aan in welke mate de cijfers getrouw en rechtmatig zijn, zodat u daar zelf meer verantwoording voor neemt. En als het goed is, levert dat een versterking aan het gesprek tussen bestuur en raad over de verantwoording. Ik denk dat dat een goede ontwikkeling is. Hoe dat gesprek zich moet ontwikkelen, dat is niet in de wetgeving opgenomen, want dat kun je bijna niet opschrijven. Maar wel die verantwoordelijkheid van het college om daar zelf een verklaring over af te leggen. Als ik die parallel nu trek met de paragraaf weerstandsvermogen, het is gewoon een verplichte paragraaf, dus dat zit er al in. Dus eigenlijk is daar aan alle voorwaarden voldaan om daar een goed gesprek te voeren, als de raad daar ook gewoon serieus vragen over gaat stellen. Ja, en ik denk dat dat moeilijk voor te schrijven is, hoe een raad dat moet doen? En ik denk dat dat gewoon een verantwoording is, bijvoorbeeld vanuit de ambtelijke organisatie. Opleiding, training, opleidingsprogramma's voor een audit committee, hoe kijk je daar nou naar? Hulp van de accountant, van de rekenkamer, hoe kijk je daar nou naar? Hoe voer je dat gesprek nog? Ik denk gewoon de verantwoordelijkheid voor college en bestuur, voor een belang bij een zo sterk lokale democratie, help elkaar omdat dat gesprek te voeren. Maar ik denk dus dat dat lastig is om hoe je dat gesprek voert, om dat nog voor te schrijven.</li> </ul>

	<p>Alle elementen die erin moeten zitten, vind ik eigenlijk gewoon best wel goed in het BBV staan. Ja, wat moet je meer? Ik kan het zelf niet bedenken, dus ik denk niet dat dat nodig is.</p>
--	--

## Cultuur en draagvlak

Gemeente 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dus ik heb het samen met een college echt vorm en inhoud gegeven.</li> <li>- Maar het echte denken in risico's moet natuurlijk op de werkvloer plaatsvinden. Voor de mensen die gewoon dagelijks bezig zijn met alles. Met de uitvoering, met beleidsstukken, in de lijn, in programma's, in ondersteunende functies. Maar het kwartje moet ook vallen bij het management, bij directie. Die moeten hier ook uitdrukkelijk op gaan sturen.</li> <li>- Want in het kader van draagvlak moet dat herkenbaar zijn en volledig als eigenaar worden gevoeld van dat zijn mijn risico's, onze risico's op dit thema of proces.</li> <li>- Dus dan gaan we nu vooral in deze fase ook echt even wat aandacht besteden aan wat is nu een risico? Wat is een probleem? Zoals ik net al aangaf. Dus we pakken ze wel even mee, ook in de beweging die we maken, een klein beetje theoretisch kader daarin meegeven en toelichten, dus dat is wel een belangrijke ook naast het doen.</li> <li>- En eigenlijk is de optredens kans vrij hoog en de impact is hartstikke hoog. En dan zie je dus dat niet goed op Raadsniveau maar ook in het college niveau de link gelegd wordt, met het instrument risico-inventarisatie, of risicomangement. Dus ze zien het wel, maar het is er dan niet en er is ook geen geld voor, dus ik zie dat er daar nog niet altijd goede awareness is op hoe dat dan met elkaar zou moeten of kunnen communiceren. Dus die awareness op bestuurlijk niveau, en dat is nu niet helemaal draagvlak, maar dat is meer awareness, die is er nog niet en ik zie daar wel een rol weggelegd voor mij als concerncontroller.</li> </ul>
Gemeente 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ja, dat is ook een stukje cultuur, gesprek met elkaar voeren. Ja, dan moet je dat inderdaad gewoon eenduidiger maken, dan moet je trainingen geven, want dat betekent dat veel mensen het op eenzelfde manier mee om moeten gaan.</li> <li>- Toch om een voorbeeldje te geven. Ik heb zelf ook, lang geleden ook onderzoek gedaan naar risicomangement. Daar had ik dus ook interviews in de organisatie. En toen sprak ik een manager en die vond risicomangement gewoon flauwekul. En als er iemand een risicomanager was, dan was hij het. Want hij deed alleen maar aan risicomangement. Hij had zo'n focus op het realiseren van z'n doelstellingen, en het bedenken van maatregelen om z'n doelstellingen te bereiken. Maar als je m gewoon vroeg van, doe je aan risicomangement, dan was gewoon zijn primaire reactie: flauwekul, doe ik niet aan mee. En daarmee wil ik aangeven, het zit m ook in de woordkeuze. Ik geloof per definitie niet, dus iemand daar niet aan doet. Iedereen kijkt een keer links of rechts. Dus wat dat betreft denk ik dat we het ook tot kunst aan het verheffen zijn, als het gaat over dit fenomeen. En het gaat er volgens mij vooral om, dat je het met elkaar kunt duiden en dilemma's op tafel kunt leggen.</li> </ul>
Gemeente 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- . Ik zie ook betrokkenheid bij de Raad, die zijn een paar keer meegenomen in het hele verhaal en ook bij het College, dus zeker bij de wethouder financiën.</li> <li>- En inmiddels vragen ze gelukkig vaak aan mij, wil je een sessie doen? Dat is heel verschillend.</li> <li>- Ja, vooral door sessies te doen, kopjes koffie te drinken, langs te gaan in de mt's, maar vooral door mijn gezicht te laten zien. Dat is eigenlijk ook wat ik leuk vind, maar daar besteed ik veel tijd aan.</li> <li>- Wat ik zei, die bewustwording, die olievlekwerking met de sessies doen, dat werkt denk ik heel goed.</li> <li>- Dus of het helemaal in de haarvaten en DNA van al mijn collega's en externe partijen zitten? Nee, dat denk ik niet, maar wel, ik denk dat die olievlekwerking wel z'n werk heeft gedaan, dus dat is het bewustzijn gedeelte, een enorme slag hebben gemaakt.</li> <li>- Maar anyway, in hoeverre leeft het? Heel wisselend. Eigenlijk ben ik geneigd om te zeggen: onvoldoende, ik denk dat het echt beter kan en juist bij die gebieden waar het pijn doet, dus bijvoorbeeld grond, dus dat zijn die grondexploitaties waar ik net over had, dan denk ik van dat is ook heel technisch, moeilijk om daar een kijkje in de keuken te krijgen hoe zij aan risicomangement doen, want dat nemen wij eigenlijk niet mee.</li> </ul>
Gemeente 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De cruciale factor is, zeg ik altijd, in hoeverre leeft het bij de top? Want dat is toch altijd het voorbeeld. Laat ik het zo zeggen, bij de Raad en College is er altijd heel veel aandacht voor de weerstandsfactor. Dus het risicomangement leeft in zijn totaliteit, ze kennen ons allemaal, van college tot en met alle programmamanagers. Dus dat leeft. Maar goed, ons doel is nog steeds die bewustzijn te vergroten. Dus daarom hebben we gezegd, hoe krijg je dat voor elkaar en moeten we dat af en toe weer opnieuw opstarten?</li> <li>- Martin van Staveren zei altijd, jullie kracht is dat jullie het op een creatieve manier doen met allerlei verschillende manieren, en het visualiseren van dat risicomangement is iets wat iedereen de hele dag doet. En dat doen we natuurlijk ook, hè je slaat de krant op en je kunt er vijf artikelen uithalen die een relatie hebben met, misschien niet direct . Maar op die manier proberen we het eigenlijk elke keer ook weer anders te doen. Ik zou niet alleen</li> </ul>



	<p>opleidingen willen geven, ik zou niet alleen analyses willen uitvoeren. Dus wij hebben ook wel de vrijheid, dat we dat ook allemaal zelf kunnen invullen. We moeten zelf ook deels ons werk vinden. Maar goed, wij staan altijd open als mensen ons vragen, maar er zijn ook mensen die naar mijn idee dat risicomanagement nog veel beter kunnen invullen. Dus daarin hebben wij af en toe onze adviesrol.</p>
Gemeente 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- We hebben op basis daarvan ook een soort roadshow gedaan, waarbij we langs alle afdelingshoofden gegaan zijn om de uitkomst van het onderzoek te presenteren en ook het verbeterplan door te nemen, wat we uiteraard eerst in de directie hebben besproken. Het scheelt ook dat de directie daar ook echt achter staat, in dit geval helaas stond, omdat er twee nu vertrokken zijn. Maar door die risicosessies zie je ook gewoon dat mensen, dat er ook echt wel bepaalde ogen opengaan, dus dat men ook echt wel ziet van, ja het gaat veel verder. Die sessies met die programmamanagers waren echt ontzettend leuke en goede sessies, waarin ze echt voor hun programmaplan ook echt goede input kregen. Van oja, ik heb die doelen, die heb ik gewoon weer scherper kunnen formuleren en ik heb nu gewoon een goeie risicoparagraaf in mijn programma, waar ik dan ook echt nagedacht hebben over wat zou er allemaal de komende periode mis kunnen gaan? En dat helpt gewoon mij om mijn programmaplan beter te schrijven en daar beter sturing op te hebben. Dus ik denk dat er wel stappen in gezet zijn al, maar dat zit nog wel met name echt op programmamanager en afdelingshoofd niveau. En dan zijn we er nog lang niet, het is echt een eerste stap.</li> <li>- Het zou nog veel meer in het DNA mogen zitten. Als je ziet dat er binnen gemeentes ontzettend programma's en projecten plaatsvinden. Daar zie je eigenlijk dat risicomanagement vaak vrij eng benaderd wordt. Wat je bij de meeste projecten en programma's ziet, is we pakken gewoon tien procent onzekerheidsmarge in het budget. Het risico bij dit project is tien procent en daarmee kunnen we alles afhangen. Dus daar zie je die sterke financiële benadering van risicomanagement zie je daar nog terugkomen. Terwijl ik het mooi zou vinden als je een project start, als je een goede business case schrijft, dat je dan ook even nadenkt over: wat zou nou allemaal mis kunnen gaan? En dat dat echt nog in het DNA komt bij elke projectleider of programmamanager. Dat is absoluut nog wel een wens. Want dan haal je het ook echt weer uit de financiële hoek en dan ga je ook echt nadenken voordat je een project start. Denk er goed na over wat je wil bereiken in de eerste plaats, maar met name ook wel van wat zou dat nou kunnen bedreigen?</li> <li>- Uiteindelijk zijn de directieleden de belangrijkste ambassadeurs voor het risicomanagement. Zij moeten het ook uitdragen. Het cliché van tone at the top is wat dat betreft wel waar. Op het moment dat je als directielid in woord en ook daadwerkelijk in actie laat zien dat je het belangrijk vindt. Ja, dus daar ligt straks ons eerste ambitieniveau, om als we een nieuwe concerncontroller hebben en een nieuwe directie, om hen daarin mee te nemen. En echt daarin gewoon ook overtuigen van nut en noodzaak, maar hen daar in ieder geval echt in meenemen. En dat beleid, nogmaals, is dan daarin een mooi ankerpunt. Dat je kan zeggen, dit is hoe wij risicomanagement willen doen in X en wat je dan met name bij een directie kan doen, wat is hier jullie ambitieniveau? Dus die vraag die je aan mij stelt, die zouden we dan aan hen kunnen stellen: wat willen jullie nou met risicomanagement? Welk ambitieniveau heb je daarbij? Je kan dat heel uitgebreid doen, of je kan het lean doen. Wat is daar de wens in? En daar ben je wel afhankelijk van ook.</li> </ul>
Gemeente 6	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dat vraagt wel heel veel transparantie van het management, het middenmanagement. Want die moeten openstaan voor het feit dat er ook een meldcultuur rondom risico's gaat ontstaan.</li> <li>- Worden we geholpen of tegengewerkt? Eigenlijk is dat de vraag die je niet aan mij moet stellen. Ik heb weerstand ondervonden en best fors. En ik ben vervolgens met al die directeuren individueel in gesprek gegaan. A: Heb ik de plank misgeslagen, heb ik de afslag gemist in mijn benadering naar jou en de inhoud en proces? Of B? Waar zit die weerstand? Dan blijkt dat ik de afslag niet gemist heb, maar met name wel de presentatie, de hoeveelheid, dat daar echt wel wat in gedaan kan worden. Maar dan zit het met name met oud zeer elders rondom bedrijfsvoeringsaspecten, je overvallen voelen, ik moet weer wat. Ja, dan is het wel leuk als dan toevallig er in een overleg of meerdere overleggen één of twee mensen zitten die dat vuurtje heel goed kunnen opstoken en dan gaat iedereen los. Word ik dan tegengewerkt? Voor mijn gevoel wel, maar eigenlijk is het gewoon de meest ideale kans. Dus eigenlijk zou ik moeten zeggen: ja, ik laat me graag tegen werken, want daar ga ik vervolgens met die weerstand aan de slag en dan blijkt daar gewoon een hele verklaarbare wereld achter te zitten, waardoor het eigenlijk per saldo beter wordt. Het is dubbel, wordt je tegengewerkt? Als het vanuit weerstand gereedeneerd is, voelt het als tegenwerking maar uiteindelijk is het winst.</li> </ul>
Gemeente 7	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ja de Raad, die zit redelijk op afstand denk ik met het risicomanagement. We hebben laatst wel ook een workshop gegeven voor de raad in maart over risicomanagement samen met de accountant. Maar daar ging het ook over de financiële positie, en de kengetallen. Jij hebt het nu over risicomanagement. Maar als je kijkt naar de paragraaf</li> </ul>

	<p>weerstandsvermogen dan hebben we het natuurlijk ook over solvabiliteit, schuldquote en zo, dus dat zie je wel breder. Het college is redelijk aangehaakt bij het weerstandsvermogen. Bij ons is het weerstandsvermogen is wel een van de knoppen die zij belangrijk vinden voor hun begroting. Als zij de begroting opstellen, dan kijken ze ook heel sterk naar het weerstandsvermogen een in hun coalitieakkoord hebben ze ook gezegd van wij streven naar 100 procent, dat is die ratio 2022. Maar sowieso is risicomanagement weerstandsvermogen berekeningen is natuurlijk wel een beetje, het is geen exacte wetenschap. Dus het zijn allemaal kansen en risico's. Op zich is het wel apart, of niet apart, maar dat is een keuze van hun, dat ze daar zo op sturen. Maar daar is het college dus wel redelijk, want ze hebben donderdag hebben zij een werkconferentie over de begroting '22. En dan hebben wij al wel het weerstandsvermogen, nou de meest actuele stand van de rekening '20, omdat je daar ook naar voren kijkt, hebben we naar hun toe gedaan. Van ja als jij toch naar 100% wil straks, dan zou je wel bepaalde dingen moeten doen om je reserves aan te vullen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dat is best wel een lastige. Want wij willen dus het risicomanagement versterken. Dat merk ik ook bij de directies waar ik dus, bij stadstoezicht en bij stadsreiniging, stadsbeheer. Dan doe je sessies over afval en andere dingen, en dat wordt ook goed beleefd. Maar het risicomanagement bij de grote projecten, die is er wel. Dat is standaard onderdeel van hun werk. Dus wat ik zeg, als jij een grondexploitatie hebt, een uitbreiding, dan zitten daar risicosessies bij omdat dat standaard in het project zit. Maar als jij het over de doelen van de gemeente hebt, en zo'n risicosessie voor de concerndirectie, dan denken ze er wel over na, maar het zit nog niet helemaal in hun systeem. Dus dat is wel wat wij wat meer willen versterken.</li> <li>- We hadden dus het doel per controller, om bij onze directies, want we zijn verbonden aan directies, daar risicosessies te doen op de doelen. Je hebt de doelen in de begroting en die kun je door-vertalen naar de directies, en daar risicosessies op doen. Maar dat blijkt toch best wel heel breed te zijn. Want als ik het bij mijn directie heb, bij stadstoezicht heb je evenementen, maar je hebt ook de markt, openbare orde, de boa's. Dus dan heb je al heel veel verschillende doelen. En als je daar dan zo'n systeem RISKID gebruikt, dan is het een beetje alles door elkaar. Dus we zijn er nu wel toegekomen om te zeggen je kan beter een bepaald onderdeel gebruiken, bijvoorbeeld evenementen, en welke risico's zie je daar dan? Dus dat je wel moet zorgen dat het niet te breed wordt, maar per directie gaan we sessies doen. Dus het antwoord moet zijn: we gaan per directie sessies doen om ook hen te laten zien dat het systeem, maar dat je daardoor in ieder geval het gesprek aangaat over risico's.</li> <li>- Bij eigenlijk alle medewerkers. Dan ben ik ook wel eerlijk, maar dat moet niet iets zijn wat helemaal hoog in de organisatie zit. Het werk wordt gedaan op de werkvloer. Dus als jij op de werkvloer, iemand is verantwoordelijk en zit in een project bij een brug, die moet zelf wel bewust zijn dat als daar iets gebeurt, dat ie het ook hoger brengt. Dus het moet van hoog tot laag. En het is niet zo dat een concerndirectie of een directeur alle risico's kent. Dus alle medewerkers moeten zich ook bewust zijn van de risico's, en als het een risico is dat zij dat wel melden.</li> </ul>
Gemeente 8	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ja vooral uitleggen. Vooral aangeven en zeggen voor ons hoeft dat niet, maar het helpt jou, het is geen moetje. Jij wil graag dat, jij moet zus en zo van je directie. Kijk eens, als je dat nou zo en zo doet, en wij helpen jou daarbij, met zo'n risicosessie voor de afdeling. En dan gaan we het met elkaar hebben over jouw plan, en als je dat eenmaal hebt, dan kan je dat ook sturen, en helpt het je in het behalen van je afdelingsdoel. Dus vooral in overleg gaan en uitleggen.</li> <li>- Maar dat betekent dat je dus 22 afdelingen langs zou moeten om een risicosessie te doen. Het is ook nog geen verplichting, althans het was geen verplichting. We hadden drie scenario's voorgeschreven, voorgelegd aan de directie. En we zaten in het eerste scenario als vrijblijvendheid. Daar waren ook die 6 afdelingen gedaan. Toen dachten we ja, we moeten dat echt groter aanpakken. Toen zijn we dus eerst naar ons eigen management gegaan, ons eigen afdelingsmanagement, want dat moet altijd via je eigen manager lopen. Die was helemaal voorstanders, dus die nota werd goedgekeurd en toen hebben we dus een directie nota geschreven voor de directie zelf. Van luister, wij als risicomanager willen dat jullie als directie draagvlak hebben en creëren, en ook die afdelingsmanagers ervan overtuigen, en op aanspreken, dat ze aan risicomanagement moeten doen. Want zonder dat draagvlak, dan gebeurt het niet. En dat draagvlak heb je natuurlijk aan twee kanten nodig. Een, je hebt de directie nodig, je hebt natuurlijk ook de medewerkers en het management nodig. En ergens moet dat samenkomen. Maar als de directie er niet van is, dan houdt he op. Want dan gaat zo'n afdelingsmanagers zeggen, ik hoef het niet toch niet, het is geen verplichting, dus ik wil het ook niet, dus het gebeurt niet. Dat is niet wat je wil als organisatie.</li> <li>- Zeker, en ik hoor het ook van risicomangers van andere gemeenten. Gemeente X heeft ook echt bij de directie aangeschoven en daar ook eerst draagvlak gecreëerd. En dat blijkt dus ook. We zijn dus nu bezig, vorig jaar 29 oktober is de directie nota goedgekeurd. Daar hebben wij ook mogen aanschuiven in de directievergadering. En daar</li> </ul>

	<p>heeft de directie uitgesproken dat de afdelingsmanagers vanuit scenario één naar scenario twee moeten groeien. Ze moeten dus een stap meer maken. Maar de directie zegt naar het hoogste niveau in 1 keer te gaan. Dus zij gaan niet voor langzaamaan, nee die gaan in 1 keer naar het 3<sup>e</sup> scenario: “wij moeten dat meteen in onze hoofden hebben, het moet geïntegreerd zijn bij ons, we moeten in ons handelen en denken ernaar werken”. Nou, dat vind ik wel knap dat ze dat zeggen. Ik moet het ook eerst zien, we zijn nog niet zo ver. Maar we zijn nu wel zo ver dat we met de directie al twee sessies hebben gehad, het hele directieteam. We hebben 4 directieleden in de gemeente, inclusief de gemeentesecretaris. Het is best een groot koppel. Daarnaast zit ook nog de concerncontroller erbij, zit vaak een manager van bestuur en communicatie erbij, en naargelang wie er aanschuift. Dus we hebben nu twee sessies met hun gehad om te bepalen welke afdelingen het meest risicovol is. We kunnen geen 22 afdelingen tegelijk doen in dit jaar, dat lukt gewoon niet. Dus hebben ze gezegd “we gaan het eerst prioriteren”. En daar zijn ze nu over aan het discussiëren welke afdeling is nu wel risicovol en welke niet. En dat doen ze puur op gevoel, gewoon wat zij vinden. Zij hebben ook een aantal afdelingen in hun portefeuille zitten. Ze gaan echt op gevoel kijken of denken, oké daar speelt dit, daar speelt dat. En ze weten heel veel de directieleden, dus ze weten wat ze best wel risicovol vinden. Als we het hebben over de havendienst, die bruggen dat is best wel risicovol, we hebben dat niet goed in het snotje bijvoorbeeld. Dus dat kan risicovol zijn. En zo zijn er nog een aantal afdelingen. Dus er moet er nog een derde sessie met de directie plaatsvinden, en dan hebben we alle afdelingen in beeld die het meest risicovol zijn. Dan gaan we ze rangschikken, en dan zeggen we oké, die als eerste, die als tweede, die als derde en gaan we daarmee starten in het vervolg op die sessies die we al gehad hebben.</p> <p>- Nou steeds meer. We hebben nu het weerstandsvermogen, we hebben Fully in Control. We hebben dus die risicocoördinatoren die bij die afdelingsmanagers langsgaan twee keer per jaar om de risico's op te halen. We hebben nu met een zestal afdelingen risicosessies gehouden. Projectmanagement deed al aan risicomangement. En we houden ook nog eens een keer, mijn collega en ik workshops risicomangement. Die zijn vrijwillig, uiteraard, en dat gaat via onze gemeenteschool. En daar kunnen we allerlei opleidingen bij aanmelden, of trainingen, voor onze eigen collega's. We hebben al, nou ik schat in dat we nu zo'n 40 mensen binnen onze eigen afdeling, dat zijn allemaal adviseurs, die bij al die lijnafdelingen langsgaan een paar keer per jaar, die hebben we nu allemaal getraind in risicomangement. Wat is een risico? Waar heb je het voor nodig? Wat moet je ermee en wat kan je ermee? Ook zelf de risico's laten bedenken vanuit het eigen werkveld, en dan ook weer oorzaak en gevolg koppelen, en het wordt plenair besproken. Dus zo hoop je dat je je collega's een beetje meer risico bewust kan maken. Je hoeft er niet mee op te staan. Maar op het moment dat je dingen doet in je werk, dat je je af kan vragen: als ik dat zo en zo doe, wat betekent dat dan misschien wel voor de politiek? Moet ik politiek sensitief zijn in mijn handelen? Misschien kan ik dat nu al gaan sturen, om te zorgen dat het straks niet fout gaat. Als dat al zo ver is, dan denk ik dat dat geïntegreerd is bij iedereen.</p>
Gemeente 9	<p>- Nou in principe is ie er dan niet. Dus het is de verantwoordelijkheid voor de betrokkene zelf. Maar het wil wel eens gebeuren natuurlijk dat een directeur of het managementteam zich zorgen maakt over een project of iets erg belangrijk vindt, en ook graag ziet, waar sessies over worden gehouden. En dat wordt ook wel gestimuleerd doordat er één keer per jaar met de drie directeuren wordt overlegd vanuit risicomangement. Dan gaan ze in gesprek met de drie directeuren en wordt de vraag gesteld waar zij behoefte hebben aan een risicosessie in hun portefeuille. Dus dan wordt het op die manier kortgesloten op elkaar, dat als er op hoger niveau behoefte is aan een risicosessie, dat dat ook wel even duidelijk wordt aan de organisatie. Het kan zijn dat jij denkt dat je het allemaal goed kan managen en er geen risico is. Maar daar wordt toch anders over gedacht hogerop, dus dan wordt er wel zo'n risicosessie georganiseerd.</p> <p>- In de stukken is daar expliciet over opgenomen dat het bedoeling is dat er enthousiasme is in de top voor het risicomangement. En dat is ook in die zin geborgd doordat de gemeentesecretaris als chief risk officer is gepromoveerd. En dat is onder de vorige gemeentesecretaris, die heeft dat vol enthousiasme omarmd en tot zich genomen en mee aan de slag gegaan. En die is ruim een jaar geleden opgevolgd door de huidige gemeentesecretaris, en die heeft die functie ook overgenomen. En dat is op zich wel bijzonder, want je ziet vaak dat de controller, onze concerncontroller, als een soort chief risk officer optreedt en vaak heet die helemaal niet zo, en wordt die naam helemaal niet gebruikt. Maar als er iemand is, dan is het de concerncontroller. Maar daar is dus in X expres expliciet over nagedacht en geregeld dat het de gemeentesecretaris is, zodat er vanaf het hoogste ambtelijke niveau, dat risicomangement gedragen wordt en ook om gevraagd wordt en ook gestimuleerd wordt dat er risicosessies gehouden worden.</p>

- Risicobewustzijn is zo'n woord, wat op zich prima is, tuurlijk we moeten risicobewust zijn, maar wat bedoel je met risicobewust? Iedereen is risicobewust, als je iedereen binnen de gemeente gaat vragen, van vind je het belangrijk om naar risico's te kijken? Dan zal iedereen zeggen, ja ik vind het heel om naar de risico's te kijken. Maar dan vervolgens is de vraag: nou, wat zijn je belangrijkste risico 's? Die wordt dan ook vaak gesteld. Maar het is de kunst om daarop door te vragen met elkaar, om daar de vragen achter de vraag op te zoeken. Bijvoorbeeld: als dat risico nou optreedt, wie zal daar het eerste achter komen? Wie ziet dat het eerst dat een bepaald risico zich voordoet? Ja, dat is de afdeling financiën, dan denk ik, nou dat lijkt me heel vreemd. Afdeling financiën ziet bijna niks, die krijgt allen maar op een gegeven moment de rekening. Als bij de rekening blijkt dat er iets mis is gegaan, dan is het erg laat. Dus dan moet het al veel eerder bekend zijn geweest. Dus liever wil je dat een projectleider of een programmamanager het ziet. Maar die zit ook maar achter z'n bureau. Dus dat zijn vaak mensen in het veld, of mensen op straat of elders die dingen zien. En de vraag is eigenlijk of die mensen die dat eventueel zien gebeuren, of die denken van oh, dat die weten van nou, als ik het risico zie, dan moet ik het komen vertellen. En je kan het ook vragen aan een directeur, wat is het laatste risico dat je deze week gehoord hebt? Of vorige week, of afgelopen maand? Nou eigenlijk niets. Dan worden risico 's dus blijkbaar niet doorvertelt, of ze treden niet op, of mensen zien ze niet eens. Dus zulk soort manieren van doorvragen maakt dat mensen alerter zijn. En uiteindelijk is het de kunst om jezelf te betrappen op je eigen valkuilen. En dat zou ik idealiter willen. Dat iedereen bij zichzelf nadenkt van: waar ben ik nou slordig in? Of wat gaat er bij mij nou mis? Als ik iets doe, doe ik het juist strak, of ben ik te los in m'n afspraken? Ben ik te eigenwijs of heb ik juist te weinig mening? Maar goed, dan ga ik vanuit risicomangement naar bijna een soort psychologie.
- Nou, dat is heel moeilijk. Die is wel te veranderen. Maar heel vaak wordt dat gedaan door bepaalde cultuurprogramma's te ontwikkelen binnen de organisatie. En dan gaan mensen een middag lang een toneelstuk spelen of andere leuke dingen doen. En dan een half jaar lang zijn er allerlei evenementen binnen de organisatie. Dat heb ik op verschillende plekken meegemaakt en dat is eigenlijk heel leuk en heel interessant. Helemaal prima. Maar uiteindelijk gaat een organisatie nog vaak toch weer door op de oude voet, bij wijze van spreken. Dus de kunst is om anders te doen dan dat je doet. En dan kan dat heel veel schelen door andere mensen aan te stellen of mensen te vervangen. En tegelijkertijd ook proberen een andere cultuur, een ander gedrag te stimuleren. En dan heb je kans van slagen met een cultuurverandering. En voor risicomangement, ja het is gewoon heel menselijk. Het scheelt zeker per cultuur hoe je daarmee omgaat. En de openheid, het is natuurlijk belangrijk voor risico's dat je over dingen die misgaan kan praten. En ook dat als je het idee van dat er iets mis zou kunnen gaan, dat je er al over kan praten. En dat als het gebeurd is, dat je dan het ook verteld en dat je dan samen lessen kan trekken. En het grootste probleem vind ik, is een soort schuldcultuur. Als er meteen gezocht wordt naar de schuldige, en als die ook gevonden wordt, dan is het ook weer opgelost. Iemand heeft een fout gemaakt, we hebben de fout gevonden, gelukt, klaar, we kunnen weer door. Terwijl het interessante, aangenomen dat het een fout is geweest, maar dat kan best. Dan is eigenlijk interessant om te kijken van: wat leren we hiervan? Mensen maken nu eenmaal fouten. Dus hoe gaan we dan als organisatie daarmee om? Moet iemand het doel controleren, ja of nee? En ik zeg ook niet dat we alles moeten dubbel controleren, want dat wordt veel te veel werk, maar er op een ontspannen manier naar kijken van goh we hebben dus een systeem gemaakt, waar zo'n fout blijkbaar leidt tot het risico dat is opgetreden. En dan scheelt dat heel veel als je er open met elkaar over kan spreken. Maar ook als je samen zitten aan een blok en elkaar hoort wat er gebeurt, en even een tip kan geven, van oh dat moet je even zo doen. Of let op, dat dit niet mis gaat. Dan vang je ook heel veel dingen af. Ook elkaar kunnen aanspreken van goh ik vind het niet fijn zoals je doet, want daardoor gaan dingen mis. Dus dat scheelt heel veel in organisaties, wat voor cultuur er heerst. En ik probeer dus zeker vanuit risicomangement niet een cultuurverandering in te zetten, maar wel proberen de organisatie te prikkelen en de deelnemers. Bijvoorbeeld door een beetje atypische agendapunten voor te stellen. Ik moet dus nog zien dat ze het willen doen, dat ze het oké vinden als ze het zo gaan doen. Maar dat gaan we merken.
- Dat is dus credit aan mijn voorgangers. Ik denk dat het behoorlijk leeft binnen de gemeente met zo'n poule van tien mensen die risicosessies doen. Er zijn tientallen risicosessies per jaar op de verschillende projecten en beleidsonderwerpen en ook soms alweer een soort herhaling. Dus dan wordt het gedaan aan het begin van het project en halverwege nog een keertje bijvoorbeeld, dus daar wordt aardig wat werk in gestoken. En dat leeft behoorlijk, ook die mensen die in die poule zitten, zijn dus niet alleen maar controllers. Dat zijn helemaal niet per se controllers, dat zijn eigenlijk mensen uit de hele organisatie die het leuk vinden om zulke risicomangement sessies te begeleiden. Dus dat is goed bekend bij de directie, bij projectleiders, bij beleidsmedewerkers, dat dit de werkmanier is. Eigenlijk iedereen heeft al wel eens met RISKID bij zo'n sessie gezeten en meegedaan en er is bekend mee.

Gemeente 10	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maar de cultuur in de organisatie is daarmee natuurlijk best wel beheersmatig. Dus het zal echt tijd kosten om te zorgen dat het iets minder beheersmatig wordt. Maar dat je inderdaad gewoon een goeie combinatie hebt van sturen, beheersen, de informatie daarbinnen, gebruik maken van hard controls en soft controls. Maar goed, de directie staat hierachter. En belangrijk is natuurlijk dat de directie hier ook mee naar voren treedt. En dat zijn ook wel dingen waar ik nu vanuit mijn studie dan met ze over spreek. Sommige dingen, die kun je dan ook niet neerleggen bij een concernstaf die het werk doet, dus in dit geval bij X en X. Maar daar moet ook gewoon een duidelijk signaal komen vanuit de directeuren zelf. Nou, niet alles gaat daarin vanzelf.</li> </ul>
Gemeente 11	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Het zijn eigenlijk altijd controlevragen die je vanuit de rol van concerncontroller kan vragen, maar in principe ook inspireren om wel vanuit die samenwerking iets op te zetten. Zoals ik eerder zei, van ben je ook vanuit je hart bereid om andere deskundigen met je te laten meedenken en die mensen aan tafel te hebben zitten? En als ze zeggen: ja, maar dat en dat en dat. Dat je ze niet wegzet: oh daar heb je weer een ja maar ambtenaar? Maar juist: wat fijn dat je kritische vragen stelt. Dus het heeft ook te maken met hun waardering voor de ja maar. In al die moderne managementboeken zeggen ze allemaal: ja maar betekent eigenlijk nee. Maar dat is flauwekul. Als iemand gewoon kritische stelt. Ja, maar hoe ga je dat dan doen? En wat doe je dan als dat gebeurt? Dus durven mensen scenario's te verkennen, waarbij iets net wat anders gaat?</li> <li>- Ja, dat heeft echt te maken met twee dingen. Eén, ik noem dat altijd meestribbelen. Dat je mensen die stribbelen waardeert, dus dat je niet zegt die zit weer eens tegen te stribbelen, maar je zegt wat fijn dat je meestribbelt. Dat je waardering hebt voor iedereen die met kritische vragen komt. En ook wel aan het cultuuraspect, dat je met elkaar afspreekt dat je niet boos wordt als er iets fout gaat. Dus eigenlijk moet je de, daar is een heel mooi woord voor, blijmoedigheid denk ik. Je moet de blijmoedigheid hebben van: hé, er gaat iets fout, mooi, vertel, wat ging er fout?</li> <li>- En zodra we fouten moeten verbloemen omdat er ambtenaren of bestuurders boos worden, dat er een risico is geweest, dan leer je ook niet van wat er gebeurt. Dan ga je gewoon liegen en dan zeg je van: ja, ik heb geen budget nodig voor onvoorzien. Hoezo niet? We hebben toch met elkaar afgesproken dat als ik iets ga bouwen dat ik een budget onvoorzien heb. Dus daar houden we ons gewoon aan. Het zijn eigenlijk twee dingen tegelijk. Het is het strak zetten van wat je had afgesproken doe je dat dan ook. Maar ook het mild omgaan met alles wat afwijkt en dan interesse tonen is. Wat is er gebeurd? En waarom? Maak samen een analyse. Dus het daadwerkelijk willen leren is inderdaad een cultuuraspect. En al die organisaties die zeggen: wij zijn een lerende organisatie, of we willen een lerende organisaties zijn, en waar de directeur boos wordt als ie hoort dat er weer iets verkeerd is gegaan. Dan zeg ik dan meent hij het niet echt. Dus dan moet hij het gedrag tonen wat hoort bij de filosofie, van wij willen lerend zijn.</li> <li>- We moeten met z'n allen alles beheersen. Dus het is echt een samenspel en vooral ook een cultuurelement, zoals we eerder bespraken. Het is het in elkaar vlechten van al die ingrediënten waardoor je uiteindelijk een totaal krijgt waarvan je dan durft te zeggen: naar mijn beste weten zijn we redelijk in control. En ook dan nog gebeuren er afwijkingen.</li> <li>- Ja weet je, ik heb iets tegen cultuur als containerbegrip. Ja het komt door de cultuur. Maar cultuur. Ik praat liever over bewustzijn en gedrag dan. Want daarmee kun je hem wel hard maken. Kennen de mensen gewoon je privacy beleid? Weten mensen dat je een computer niet open laat staan? We hebben een keer kaartjes uitgedeeld, die iedereen dan bij een collega op z'n computer kan zetten van: oeps ik zag dat je scherm nog aan staat, ik heb het even voor je geblokkeerd. En nou dat soort dingen, dus proberen om ook op een beetje leuke manier het bewustzijn wat te inspireren, daar geloof ik meer dan een grote beleidsnotitie met 13 pagina's gedragsregels te maken. Het heeft ook echt te maken met wat ook de gewone mensen in je organisatie voelen bij wat er gebeurt. En dat zou je echt wel kunnen onderzoeken, absoluut. Moet je alleen je best voor doen. Dan moet je dus die enquêtes uit zien te zetten en de responsen te organiseren. En als dan 80 procent zegt: hoezo privacy, hebben wij daar beleid op? Ja, dan heb je waarschijnlijk wel een probleem. Terwijl ik niet uitsluit dat ook in Zoetermeer een keer iets fout kan gaan qua privacy. Iemand kan gewoon iets doms doen.</li> </ul>
Gemeente 12	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ja, wel positief. Ik werk hier bijna twee jaar. Een mooi voorbeeld: een aantal jaren geleden, een jaar of drie, is men gestart met die risicogesprekken. En als daar binnen no time 27 mensen naar voren worden geschoven om die opleiding te doen. Dan vind ik het een mooi teken dat de tone op het managementniveau goed is. Ik merk ook binnen de directie, daar zit ik ook wekelijks bij, dat er voldoende aandacht is voor risicomangement, dat vind ik wel goed. Het enige is, X is best wel een hands-on gemeente. In de vastlegging en in de structuur hebben we nog wel wat slagen te maken. Er is bij ons wel een klein beetje het gevoel van ja: alles vastleggen kost veel tijd en wat schiet je ermee op. Maar wat ik zeg als concerncontroller: ja, als het gaat om risico's, moet je ook wel zaken vastleggen of</li> </ul>

	<p>neerleggen bij een college. Je moet ook niet te impliciet altijd doen. Dus het kan prima als je erover praat met elkaar en ook een keuze maakt. Maar je moet ook voldoende het bestuur in staat stellen om die keuzes daarin te maken om risico's te accepteren of niet. Dan moet je het wel voorleggen. Nou, daar hebben we nog wel wat te doen. Maar in het algemeen vind ik echt, de animo voor risicosessies, de aandacht voor risico's is goed, daar ben ik wel tevreden over.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jazeker. Als het gaat over randvoorwaarden, dan is dat een randvoorwaarde. Anders dan schiet het niet op in feite. Dan wordt het misschien een exercitie die vooral op papier plaatsvindt, maar verder geen rol heeft. Het gaat ook om besturingsvraagstukken, risicomangement, dus het is niet zo van we inventariseren wat. We moeten er ook wat mee doen. En dat is de rol van het management en vanuit integraal management verantwoordelijkheid en dat cumuleert natuurlijk in de eindverantwoordelijkheid van de directie. Dus ja dat is belangrijk.</li> <li>- Vooral met die risicogesprekken. Dus dat is eigenlijk een beetje het vehikel geweest, dat we zeggen van nou we moeten vooral in gesprek gaan over die risico's met de medewerkers. En die sessies helpen daarbij om ook met name een soort risicogerichte cultuur met elkaar te organiseren. En dan merk je als je je in de organisatie beweegt, dat daar wel aandacht voor is. Dus dat vind ik wel een investeringen in met name de cultuur, waarin je ook graag vooral tijd investeert in zo'n gesprek over risico's. En dat periodiek te herhalen. Dus we hebben wat minder ingezet op instrumentarium, maar juist de afgelopen twee, drie jaar met het opleiden van gespreksleiders. Dus dat zie ik als onderdeel van cultuur. En uiteindelijk resulteert dat ook rapportages, dus er komt altijd weer wat blauws achteraan. Maar zo hebben wij dat gedaan inderdaad.</li> </ul>
Gemeente 13	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dus ik ben nu in directieoverleg geweest, die zeggen: prima, rol het zo uit. Maar die hebben wel gezegd van je moet echt via de business controllers doen. En als het goed zitten die business controllers zo veel mogelijk aan tafel bij het management. Dus wat ik wil, is dat zij niet zozeer verstand hebben van risicomangement, maar wel degene zijn die zorgen dat het steeds op de agenda komt. Dus als er een project is dat zij zegt van ho eens even, is er wel over de risico 's nagedacht bij dit project? Als er een start is van een nieuwe samenwerking, is er wel over risico's nagedacht? Dus dat zij de bewakers van dat systeem worden. En zij zitten als het goed is ook bij die managers aan tafel.</li> <li>- Dus al die training waar er ook maar iets raakvlak ligt bij risicomangement, wil ik dat ze de gemeentebrede taal gaan hanteren en ook een verwijzing naar de gemeentebrede formats daarin. Dus het management is een haakje, maar ik probeer het wel breder, ook van onderop. Dus het is top-down, maar ook bottom-up. Maar tot nu toe is die tone at the top, is die goed. Maar het zal nog moeten blijken als ik het echt uit ga rollen.</li> <li>- Ja dat denk ik wel. Wat ik in X altijd zei. Als jij altijd je risico 's inventariseert, braaf, omdat dat moet, maar jouw leidinggevende gaat nooit vragen: wat zijn jouw belangrijkste risico's? Dan doe je het echt alleen maar voor de Bühne, of dan doe je echt alleen maar omdat het in de rapportages moet. Terwijl het is juist zo belangrijk dat het gesprek daarover gaat. En daar moet dan wel af en toe naar gevraagd worden. Dan moeten mensen het wel belangrijk vinden dat je daar ook naar kijkt. Dus zeker, de tone at the top is belangrijk</li> <li>- Ja dus het leeft als het gaat over financieel risicomangement, om die paragraaf weerstandsvermogen op te bouwen. En het leeft als het gaat over projectbeheersing. Maar die stap naar strategisch risicomangement en die stap naar verbreding, die moet dus nog gemaakt worden.</li> </ul>
Gemeente 14	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En ik merk, niet alleen maar met risicomangement maar met alles. Je kan dingen heel blauw aanpakken omdat het je systeem is, maar je moet het wel geel aanvliegen. En wat ik merk, alles waar wij nu binnen X dan, waar we tegenaan lopen, is dat het menselijk gedrag. Mensen moeten gewoon echt die intrinsieke waarde, intrinsieke motivatie hebben om ermee aan de slag te gaan. En als je dat niet geactiveerd krijgt, ja, dan lukt het gewoon niet.</li> <li>- Dus dan merk je dat je wel die goede tool hebt, maar er is wel behoefte aan iemand die de mensen gaat aansporen van: joh, je tijd is om, en dat signaal mailtje helpt niet, dat iemand erachteraan moet gaan zitten van: joh wil je de risico's invullen? Daar heb ik wel nog steeds de vraag van: als wij het niet voor elkaar krijgen om die intrinsieke motivatie eruit te halen, dan gaat het niet werken. Het is een combinatie van allebei.</li> <li>- Nou in ieder geval die organisatiebrede blik integraal. En dat we proberen binnen de organisatie over de verschillende afdelingen ongeveer hetzelfde te doen. Het zal niet altijd mogelijk zijn, maar een beetje aan elkaar gelijk.</li> <li>- Wat je ziet is dat de meeste winst behaald wordt op het moment dat mensen over risico's gaan praten. En misschien niet zozeer, dan komen ze niet per se bij die beheersmaatregelen uit. Maar het feit al dat je het er periodiek over hebt, dat je mensen verplicht daar even voor te zitten om het erover te hebben, daar win je al zo veel, dat dat veel meer effect heeft op het risicobewustzijn, dan je zou denken. En dan is het bijna niet meer interessant om naar die</li> </ul>

	<p>beheersmaatregelen te kijken, natuurlijk kijk je er wel. Maar de winst die je daarmee gaat het te halen is minder groot dan die je krijgt door het risicobewustzijn te vergroten.</p>
Gemeente 15	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die willen het graag zien, willen het graag horen, willen het graag ook in adviezen terug zien komen. Ze willen ook wel graag scenario's op basis van risico's, dus de tone at the top is wel heel geschikt ervoor. Dus het wordt ook niet als afrekening gebruikt. Het is gewoon: oké, hier hebben we mee te dealen en hoe kunnen we daarmee omgaan? Ja, volgens mij is die goed.</li> <li>- Dat is wel iets wat past bij de leiding principes zoals we willen werken, we zijn transparant, en we vragen om feedback. En dat is een leidend principe, en dat gaat wel heel erg uit van dat je transparant moet zijn. Dus het is niet voorgekomen met deze gemeentesecretaris dat er dingen niet in een advies mochten komen.</li> <li>- Nee dat kan je wel creëren maar dat is niet een druk op de knop als je het wil veranderen. Dat is dan weer iets anders. Maar cultuur maak je met elkaar, door hoe je de dingen in je dagelijks werk, in je gedrag. En als je dat wil veranderen heb je ook vaak heel veel ander gedrag nodig, om dat te kunnen veranderen. Maar bij ons is het voor risicomangement wel goed aanwezig volgens mij.</li> <li>- Onze urgentie, dat we onder preventief toezicht stonden, dat iedereen dacht dit moet anders, dat heeft enorm geholpen. Het urgentiebesef was toen heel hoog. En er is verschil. Kijk er zijn gewoon afdelingshoofden die het als een moetje zien: oja ik moet 3 keer per jaar hierover nadenken. Maar er zijn ook echt wel afdelingen die met een heel groepje medewerkers daar steeds aandacht aan geven. Gelukkig zijn dat ook de afdelingen waar ook de meeste risico's zijn. En een afdeling vergunning of handhaving, daar is het steeds een beetje dezelfde risico's, dat muteert ook niet enorm. En eigenlijk komt ook niet alles in zo'n lijst, het is ook het gesprek, en het gevoel, en even met elkaar het delen. Dus ik denk ja urgentie heeft wel geholpen. En het geregeld erover moeten praten helpt ook. Als je dat loslaat, weet ik niet hoe het dan zal lopen. Dus het helpt dat er een soort moetje is. En collegeleden, daar moet het ook mee besproken worden. Er gaat ook een control agenda naar het college en de directie. En er zijn managementgesprekken met de directie en daar wordt er ook al aandacht aan besteed. Dus ook vanaf bovenaf wordt ernaar gevraagd, wordt erover gesproken, ja dat helpt.</li> <li>- Ik denk wel dat het helpt dat directie en college er belangstelling voor hebben. Want als je dit soort dingen doet, en niemand zit erop te wachten. Ja dan wordt het wel een heel moeilijk verhaal. Maar dat we het wel laten zien, dat in alle grote projecten en programma's, of gewoon in je bedrijfsvoering altijd risico's zien. Ik zeg ook heel vaak tegen een manager, het helpt je ook als je laat zien dat je het had zien aankomen. Want het laat wel zien dat je prima weet waar je mee bezig bent, en dat je breed kijkt en naar voren kijkt, en dingen in beeld hebt. Dit is dan een negatieve formulering, maar dan kan je zeggen van: je dekt je ook in dat je er wel aan gedacht hebt. Dus in die zin kan het managers helpen om podium te krijgen bij directie, college, van hee dit zie ik aankomen. Of naar de raad toe, van dat hebben we al geïdentificeerd. En dan hoop je toch wel dat mensen daar blij mee zijn. En als dat er niet is, dat wordt het wel moeilijker.</li> </ul>
Gemeente 16	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ja, de raad vraagt erom. Of ze precies snappen wat ze daarmee bedoelen, die schiet dan wel snel in reflex van weerstandratio. Maar dan heb je het toch alweer snel alleen maar over de financiële risico's. Het college ziet dat wel meer. Gelukkig hebben we wel een college die in dat vakgebied control en risicomangement wel behoorlijk goed is, eerlijk gezegd beter dan het management.</li> <li>- Continu dat gesprek daarover aan gaan. En ja, voorbeelden geven, het laten zien, eigenlijk wat je in de nota ziet, hoe we nu met corona omgaan. Voor dit jaar was het wel ik in tien minuten klaar om de update te doen van die risico's en die onzekerheden daaromheen. Als je dat kan laten zien, dat als je er aan de voorkant goed en rustig over nadenkt, dat dat je een jaar later of anderhalf jaar laten zoveel tijd en rust geeft. Als je dat een keer goed wegzet, in plaats van elke keer maar weer, en daar zijn wij meester in, uiteindelijk tegen de fout aanlopen. En dan denken: nu moeten we fout oplossen. Daar lopen we elke keer tegen aan. En ook dan, dat leg ik dan terug bij het MT ook van ja, maar in de bestuurdersfilosofie staat dat wij een lerende organisaties willen zijn. Zeg maar hoe dan? Als je aan de voorkant niet goed weet wat je doet en waarom je dingen hebt gedaan, en uiteindelijk reageer je altijd pas op het moment dat het probleem er is. En vaak ook nog het probleem ziet als een incident, terwijl dat het gevolg is van een slechte structuur, weet je op die manier ben ik die gesprekken allemaal aan het voeren. Om ze duidelijk te maken dat de problemen waar wij vaak tegenaan lopen op een gegeven moment. Dan zitten we helemaal knel en helemaal vast in een probleem. En dan zeggen we: ja, maar dan lossen we dit probleem op en dan is het opgelost. Maar dan zeg ik: nee, dan is het probleem niet opgelost, want een week later kun je tegen hetzelfde probleem aanlopen, want het is gewoon een structuurprobleem. Een procesprobleem. En zo probeer ik ze steeds meer voorbeelden te geven waar ze zelf tegenaan lopen, waar ze in het verleden elke keer dachten: dat is een incident. Probeer ik elke keer te zeggen:</li> </ul>

	<p>nee dat is geen incident. En ik pak eigenlijk gewoon voorbeelden waar zij continu tegenaan lopen, om dat elke keer uit te leggen: wat gebeurt er dan eigenlijk precies? En hoe kun je dat voorkomen? En zeker als je een lerende organisatie wil zijn.</p>
Gemeente 17	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Want in X is het zo, zodra je het risicomanagement hoort, dan schiet iedereen in een soort kramp. Dus we zijn afgelopen jaren juist bezig geweest om dingen te doen die we geen risicomanagement hebben genoemd. Dus ook al die monitoren, al die andere dingen, we noemen dat allemaal geen risicomanagement, want dan iedereen van: oh shit, en dan vinden ze het iets van de staf.</li> <li>- Ik heb ook altijd gezegd van: het allerbelangrijkste van risicomanagement is de tone at the top. Als de tone at the top niet goed is, als die het gewoon niet belangrijk vinden, dan kom je nergens. Dat is volgens mij toch wel de belangrijkste factor die er is om het te laten slagen.</li> <li>- Ja, het moet geïncorporeerd zijn in die haarvaten van die organisatie. En dat is één van de moeilijkste dingen die er is. En daar zijn we nu, vind ik, eindelijk stappen in aan het maken. Omdat en die tone at the top belangrijk is, en we ondertussen een hele hoop instrumenten en dingen hebben ingezet en organisatieonderdelen om te zorgen dat het gewoon een continu proces is. Waardoor mensen dus vaak onbewust met risicomanagement bezig zijn, maar het wel steeds belangrijker gaan vinden, omdat ze zien dat het helpt.</li> <li>- Nee ik denk inderdaad de tone at the top is belangrijk en ik vind het gesprek heel belangrijk. Dus het gesprek voeren over wat wil je bereiken? Wat staat in de weg om je doelen te bereiken? En vooral een bewuste keuze, wil je daar wat aan doen of niet? Die is heel erg belangrijk. En ook het voeren van het gesprek op het juiste niveau is heel erg belangrijk. Want als je dat ergens laag in de organisatie voert, of te laag in de organisatie voert, terwijl mensen die daarboven zit er niks van af weten, heb je ook niks aan. Dus het hoeft niet helemaal aan de top gevoerd te worden dat gesprek, maar dat moet voor het onderwerp waar je mee bezig bent op het juiste niveau gevoerd worden. Dat vind ik nog wel een hele belangrijke.</li> </ul>
Gemeente 18	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ja kijk als het een stappenplan was, dan kon ik het gewoon een afstudeerder laten doen. Nee, dit gaat over gedrag van organisaties. En X, alles bij mekaar werken hier 3000 mensen. En die doen niet allemaal iets met risicomanagement hoor, dus zeg maar, het kantoorpersoneel zijn er 1500. Dus dat is de helft, de andere helft werkt buiten. Ja, hoe breng je dat daarnaartoe? Eén zit hem voor een deel in de formele aanpak. Dus wat ik net noemde, de rapportages. Krijgen zij periodieke rapportages? Staat dat in taal die zij begrijpen? Dus geen controllers taal, geen auditors taal, geen risicomanagement taal, maar taal die zij begrijpen. Krijgen zij voldoende ondersteuning? Ik ben opgeleid om te denken in termen van risico's, en een auditer ook en financial ook. Maar zij niet. Krijgen ze daar nou voldoende ondersteuning bij? Om dat het systeem te doorzien en dat te gebruiken. En niet alleen van financiën, maar van andere disciplines van bedrijfsvoering, want je hebt ook juridische risico's en HR-risico's, en er zijn meer risico's, en om daarmee om te gaan. Maar misschien ook van strategen, om in de toekomst te kijken. Dus je probeert eigenlijk aan al die touwtjes te trekken. In de formele zin, betere rapportages vaker aan tafel, vaker dat gesprek. En twee, hoe worden zij daarin ondersteunt? Want ik vind niet, je kan zeggen de lijn in aan zet, een gevleugelde term. Het primaire proces is eerstverantwoordelijk, de manager is integraal verantwoordelijk, dat is allemaal waar. Maar dat wil niet zeggen dat die manager ook alles zelf moet doen. Dus je moet op meer plekken in het systeem kijken of die daar goede hulp en ondersteuning bij krijgt. Dus rapportages vanuit control, gesprekken vanuit control, maar ook ondersteuning vanuit bedrijfsvoering, en andere plekken in die organisatie. Dat zijn een aantal stappen die je kunt bewandelen, en vaak ook gewoon tegelijkertijd. Mens. Dan heb je nog een ander element en dat is: hoe krijg je nu prioriteit voor risicomanagement, zoals jij dat bedoelt als concerncontroller. Zoals jij denkt dat dat gesprek gevoerd moet worden</li> </ul>



## Verbonden partijen

Gemeente 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Heeft ook te maken met die externe risico's, de risico's op verbonden partij is een hele belangrijke</li> <li>- Maar, dan moet ik ook wel zeggen: voor de meeste verbonden partijen hebben ook in X(provinciaal) verband, de risico module binnen Naris daarvoor beschikbaar. Dus dat is eigenlijk onze gezamenlijke houvast en vandaar uit voeren we ook het gesprek met verbonden partij over risico's. Nou is dat, de ene gemeente zit daar blauwer in dan de andere gemeenten. Dus dat is even het lastige, we kunnen het dus niet helemaal oppakken zoals we zelf willen, maar toch zetten we daar dus wel ook gezamenlijk met andere gemeenten weer stappen in.</li> <li>- We hebben in X(provinciaal) verband dat ook zo georganiseerd, dat we niet verschillende risico's op gaan schrijven, of dezelfde risico's met verschillende effecten. In X(provinciaal) verband trekken we daar samen in op. Sterker nog, en dat is inmiddels zo ver ontwikkeld dat de verbonden partijen ook verdeeld zijn over medewerkers van verschillende gemeenten, om dus risicosessies te begeleiden. Dus bijvoorbeeld gemeente 1 pakt verbonden partij X, waar wij ook mee te maken hebben. Wij pakken verbonden partij Y, waar ook gemeente 1 en andere gemeenten mee te maken hebben. Dus dat is ook best wel, daar hebben we flinke stappen in gezet de afgelopen jaren ook in X(provinciaal) verband.</li> </ul>
Gemeente 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Daarnaast hebben we ook nog, in de verbonden partijen hebben wij ook meegholpen met een bepaalde systematiek. Waarbij we eigenlijk risicogericht verbonden partijen benaderen. Dus wij hebben een bepaalde systematiek ontwikkeld, gewoon een vragenlijst van 35 vragen waarbij wij proberen, want we hebben iets van 20 verbonden partij, waarbij wij de top vijf, op basis van de vragenlijst komt er soort top vijf uit, wat vanuit ons perspectief de meest risicovolle organisaties zijn. Er daar vragen wij dan ook accountmanager in samenspraak met de businesscontroller en beheers strategie te maken en dat ook te volgen. Die vragenlijst hanteren we al een tijd, dat is best wel heel instrumenteel, maar onze bedoeling is vooral om te kijken in hoeverre gaan die accountmanager samen met die businesscontroller in gesprek met de verbonden partijen, en hebben het daar met elkaar over. Dus het is niet alleen maar de vragenlijst invullen, kijk wij proberen dan een volgende stap te maken door te zeggen: ja, probeer die vragenlijst nou samen met de partij in te vullen. Dus het is echt een instrument wat ze moeten uitvoeren, maar waarbij je daar wel scherp op moet zijn, dat het niet alleen als instrument gebruikt wordt, en dat gebeurt dan toch soms. Maar ja vaak weten we wel welke partijen eruit te komen, want de hoeveelheid geld wat er naartoe gaat is natuurlijk een indicator, de hoeveelheid dat ze politiek in de schijnwerpers staan is een indicator, en die scoren we dan op een bepaalde manier. Dus meestal zijn dat wel bijna dezelfde partijen. Maar goed, dan is het wel goed om daar met partijen een beheers strategie te verzinnen en daar moeten zorgen rapporteren in de turap, de tussenrapportage, in het jaarverslag. Dus dat zit ook in ook cyclus proces. En daarin is de business controller, we proberen het niet te zijn, maar wij hebben die systematiek samen toen met een trainee ontwikkeld, dat ligt nog steeds. En feitelijk willen we dat misschien ook nog wel eens gaan uitrollen naar de gesubsidieerde partijen. Maar het is zover nog niet. En naar de contract partijen. Wij hebben 500 contractpartijen alleen al voor het sociaal domein, daar staat X bekend om</li> </ul>
Gemeente 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elke verbonden partij heeft een coördinator. We hebben iets van negen of tien verbonden partijen. En wat we eigenlijk doen, we hebben één coördinator die weer al die verbonden partijen coördineert. En bij elke herijking vragen we op, wat zijn nou de risico's bij de verbonden partij? Dat vragen we dan op bij die coördinatoren om een inschatting te maken van wat speelt daar nu, en zeker nu in corona tijd vragen we daar eigenlijk van: heeft corona daar nou nog extra impact</li> <li>- En sommige, bij de wat grotere verbonden partij is het makkelijker, omdat die zelf ook al deze exercitie vaak doen, omdat ze zelf ook een weerstandsvermogen bepalen. Dus die hebben vaak heel scherp helder: wat zijn onze risico's? We hebben wel wat kleinere verbonden partijen, zoals stadsarchief en dergelijke, daar is wat moeilijker om soms een inschatting te maken, omdat die gewoon ook qua sturing wat minderinzicht hebben zelf. Die hebben we bijvoorbeeld moeten helpen met een soort risicool tool van kans en impact. Van ga je eens al je risico 's inschatten. En dan kijk je, wat is dan de kans dat dat zij een groter beroep gaan doen op de gemeente de komende jaren uit? Daar moet je dan zelf bepaalde inschatting op maken.</li> <li>- Wat we eigenlijk willen doen is wat ook een aantal andere gemeenten hebben. Dus dat we eigenlijk voor elke verbonden partij een soort risico classificatie gaan maken. Maar we willen nu kijken naar het systeem van de monitoring van de verbonden partijen, hoe we dat kunnen verbeteren. En wat je bijvoorbeeld kan doen, is als je bijvoorbeeld een verbonden hebt, neem het stadsarchief dat wij zeggen van: ja, we hebben daar bepaalde signalen dat iets tot een grote risico leidt. Dan krijgt die een bepaald profiel toegekend en op basis van het profiel bepaald</li> </ul>

	<p>die hoe vaak je bijvoorbeeld informatie opvraagt. Dus daar zijn we eigenlijk mee bezig om daar nog een stap in te zetten. Je kan bijvoorbeeld zeggen dat je bij een verbonden partij, als je daar een classificatie aan koppelt, van bijvoorbeeld hoog, midden, laag, op basis van de informatie uit de jaarrekening, je kan er een aantal risico indicatoren aan koppelen</p>
Gemeente 6	<p>- We hebben een apart team, verbonden partijen. Expertisepunt verbonden partijen, EVP, die doen aan risicoanalyses. Als je nou zegt, moet dat straks gekoppeld gaan landen? Ja, dat moet gaan gebeuren. Alleen ja, dat geldt niet alleen voor verbonden partijen, want dan heb je natuurlijk ook de partners in de stad. Dus dat is breder dan dat, maar dat moet wel ergens straks gaan landen, ja, dat klopt. Dus daar houden we rekening mee, maar dat is wel gefaseerd in de tijd dat het in de deken, in het model moet gaan landen, terecht gaan komen. En dat is leuk, zijn dan die cijfers, die gegevens congruent? Want anders krijg je appels en peren in een kist.</p>
Gemeente 7	<p>- Wij hebben een paar risico's van onze verbonden partijen. Warmtenet. Als je kijkt naar verbonden partijen zoals de veiligheidsregio bij ons, die heeft natuurlijk een eigen begroting en rekening, en hun eigen verplichte paragraaf weerstandsvermogen. Dus als je kijkt naar de veiligheidsregio of de omgevingsdienst dan ga wij vanuit onze rol als aandeelhouders, daar zitten financiën bij maar ook control, beoordelen we wel hun paragraaf weerstandsvermogen. Dus we moeten niet dubbelop doen. We zijn al in die verbonden partij, daar hebben we ook reserves. Dus dan gaan we er wel vanuit dat zij ook hun reservepositie weerstandsvermogen op orde moeten hebben. Want als dat niet zo is dan word je elke keer, ook als gemeente daarop aangesproken. En dat kan natuurlijk wel, bij ons is dat ook gebeurd bij de veiligheidsregio vorig jaar, omdat zij ineens voor een functioneel leeftijdsontslag moesten zij van de accountant een voorziening treffen, en zij deden dat jaarlijks in de begroting. Toen moesten wij wel als gemeente, als grootste aandeelhouder, 1.6 miljoen per jaar, 5 jaar lang extra betalen. Dat is wel een risico die je opzich niet weet, omdat zij hun eigen begroting hebben natuurlijk.</p>
Gemeente 8	<p>- Ja die zijn bekend. Dat is een andere tak. De collega's die sturen vragenlijsten uit naar die verbonden partijen. En die moeten daarop antwoorden. Er worden ook wel gegevens gecontroleerd, als ik het goed begrepen heb. Ja, dat gebeurt ook natuurlijk in de subsidieverordening, waarin zaken worden gecontroleerd. En ze nu net ook aan bij ons in het systeem van Fully in Control. Dus een aparte module wordt er nu aangeschaft om ook verbonden partijen via Fully in Control beheersbaar te maken.</p>
Gemeente 9	<p>- Ja, zeker, het is vooral vanuit je sturing van verbonden partijen is het belangrijk om te weten wat voor risico's er bij de verbonden partijen spelen. Wat er ook nog wel speelt, is dat er vaak gedoe kan ontstaan tussen de gemeente en de verbonden partij, op bestuurlijk vlak of vanwege budgetten, misverstanden. Ja dat kan een hoop fuss geven tussen mensen en irritatie. En daar ben ik eigenlijk zeker ook vanuit verbonden partijen ook wel mee bezig om de relatie goed te houden. Dus dat gaat meer over relatiemanagement met de verbonden partijen, als een soort extra aandachtsgebied vanuit de verbonden partijen pet, die ik op heb. En volgens mij doe je daarmee belangrijke dingen voor het risicomanagement, volgens mij manage je daarmee risico's. Terwijl sec vanuit het risicomanagement, ik bedoel, de mensen met wie ik werk aan risicomanagement die val ik daar verder niet zo mee lastig, dus het is niet uit het hoofddoel van risicomanagement dat we dat doen.</p>
Gemeente 10	<p>- Dat is natuurlijk best een lastige, zeker als je kijkt in deze regio. Je bent maar een kleintje. Gemeente X is maar een kleintje. Dus de risico's waarvan sprake is, in hoeverre we daar invloed op? Kijk je naar de MRDH, dat is natuurlijk een hele grote verbonden partij, met gemeente(grote stad) erin en gemeente (grote stad), 23 gemeenten, ja?</p> <p>- Nee daar moeten we inderdaad in de komende tijd een beter beeld van krijgen, hoe dat geregeld is, wat we daarvan vinden, want ik kan ook niet zeggen nu dat het niet goed geregeld is. Dat moeten we echt nog even uitvinden.</p>
Gemeente 12	<p>- Ja, die worden ook meegenomen. Ik zal er meteen bij zeggen, dat kan nog beter en scherper, want dat heeft ook met accountmanagement te maken. Want elke verbonden partij heeft een accountmanager. Er wordt ook in voorstellen als het gaat om de verbonden partij ook aandacht geschonken aan de risico's, dus die zijn wel bekend. Alleen het sturen daarop is soms wel lastig, omdat je hebt het van je af georganiseerd, wat doe je dan?</p>
Gemeente 13	<p>- Er is net een onderzoek geweest vanuit de auditclub, over hoe we omgaan met verbonden partijen. Degenen die in de paragraaf verbonden partijen komen, daar is het wel goed op orde. Maar er is geen duidelijke definitie van verbonden partijen, nog. Dus het is er wel op onderdelen, maar ook daar is er nog niet gemeentebreed naar gekeken, en dat is uit die audit gekomen. En het idee is dat we nu wel een opdracht gaan formuleren bij de directieraad om te kijken van hoe we dat, en niet alleen dat risicomanagement, maar ook hoe we de control rondom samenwerkingsverbanden gaan organiseren. En dat is zo grappig in Utrecht, want het is zo versnipperd soms. Dus toevallig was ik laatst bij de afdeling financiën, en ik legde mijn verhaal uit en toen kwam het toevallig op verbonden partijen. Toen zei ze ja wij zijn bezig met die verbonden partijen om te kijken hoe we dat beter kunnen doen, ook</p>

	<p>het risicomanagement. Ik zei, oh wij zijn juist bezig om bij de directieraad een opdracht te krijgen om dit verder uit te zoeken. En dat is zo raar, want dit zijn echt mensen die regelmatig met elkaar aan tafel zitten nota bene. En zelfs dan is het dus niet helder waar iedereen mee bezig is. Dus daar is nog wel een slag te maken. Maar even antwoord op jouw vraag: ja het is er maar niet voldoende volgens de conclusie vanuit die audit. En daar worden dus nu wel initiatieven opgestart omdat die verbeteren.</p>
Gemeente 15	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ja, dat niet alleen. We zijn nog wel echt provinciaal naar risicomanagement van samenwerkingspartners aan het kijken. Samenwerkingspartners noemen wij het, dus breder dan verbonden partijen. En we zijn hier in de provincie bezig, we hebben gezamenlijk een manier van kijken, een toetsingskader geformuleerd. En die vullen we ook gezamenlijk met de verschillende gemeenten in ten aanzien van de samenwerkingspartners, waar we met elkaar in zitten. En dat is iets waar we vorig jaar mee zijn begonnen, en dit jaar weer echt stappen in gaan maken</li> <li>- Ja we gaan in duo's van twee gemeenten gaan 1 partij doen. Dus we hebben nu iets toegedeeld gekregen voor dit jaar. En dan ben ik van 1 partij trekker en de andere is mijn duo partner, een andere gemeente dus. En dan gaan we dat invullen. We hebben een concern controllers overleg waar alle gemeenten vertegenwoordigd zijn die een concerncontroller, bespreken we dat. En wij gaan het opnemen ook in onze jaarrekening. En andere nemen het misschien niet op in een jaarrekening, maar we hebben wel allemaal blik om te kijken.</li> <li>- Wat er denk is goed is gedaan is dat we het bij concern controllers hebben gelegd, dus onafhankelijk, zonder dat je het in het politieke trekt. Dus we zijn begonnen met: kunnen we een toetsingskader, toezichtkader maken, vragen formuleren. Die gewoon een objectief beeld geven over hoe zo'n samenwerkingspartner erbij staat, zonder meteen de politieke discussie: van hoe ga je dit oplossen? En daarin was ik trekker, en zie ik ook echt vooral het belang dat als wij iets willen qua beheersing met die verbonden partijen. Dat we dat gewoon samen moeten doen. In ons eentje komen, we zijn één van de 22 gemeenten. Dan gaat er niks gebeuren. Dus het helpt om gezamenlijk inzicht te hebben om vanuit dat startpunt naar de gezamenlijke beheersing te gaan. Kijk het voordeel is, je hebt natuurlijk ook wel provincies waar een enorm grote gemeente, met hele kleine gemeenten daaromheen. In X(provincie) heb je wel X, die is twee keer zo groot als X, maar er zijn ook nog meerdere wat grotere kernen. En die natuurlijk allemaal vanuit de concern control onafhankelijkheid, hebben we gekeken van: hoe kunnen we dus dat gaan doen. En we zijn gewoon begonnen. Uiteindelijk zeiden we: je kan wel 100 vragen bedenken, de ene is goed, de andere wat minder goed. Maar het gaat eigenlijk vooral om eerst een inzicht en vervolgens dan ook een gesprek. Dus wat te doen is met elkaar dat inzicht verschaffen. Maar we gaan dus ook met die verbonden partij in gesprek. En wat dus helpt is gewoon open te zijn en transparant. En onderling vertrouwen. Dus als ik 1 partij niet doen, maar mijn collega's wel, inmiddels heb ik ze wel leren kennen en weet ik dat zij net zo goed daarnaar kunnen kijken, en dan hoeft ik dat niet nog een keer zelf te doen. En uiteindelijk is ook het goede gesprek met de verbonden partij heel waardevol.</li> <li>- Het is gewoon als je je doelen wil bereiken, je moet steeds meer samenwerken. Soms verplicht, maar soms ook gewoon dat je die doelen anders niet behaalt. En dan heeft het wel zin als jij bepaalde doelen wil behalen, dat je ook weet hoe je samenwerkingspartners, die ook die doelen moeten halen of gedeeltelijk daarin moeten bijdragen, hoe die ervoor staan. En dat je in ieder geval zoekt naar zijn er signalen waardoor je denkt van: dit zou wel eens mis kunnen gaan. Eerder dan het alweer mis gaat</li> </ul>
Gemeente 18	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nou, dat is trouwens nog wel een goeie die je noemt. We hebben het gehad over risicomanagement, en dat ging vooral over nou ja, weet je wat wij zelf zien? Maar risico 's op verbonden partijen, gesubsidieerde instellingen, dus eigenlijk risico's die je in potentie aan het importeren bent. Daar kunnen wij ook nog stappen zetten. Wij gaan nu binnenkort een onderzoek doen naar governance op gesubsidieerde instellingen. Dat is nog een hele belangrijke. De gemeente X heeft daar een heel mooi model voor ontwikkeld, en er is een artikel van te vinden, gesubsidieerde instellingen langs de lat, gemeente X. En dat is een artikel wat onlangs is verschenen in het tijdschrift van public controlling. Maar die hebben daar iets moois voor ontwikkeld.</li> </ul>

## Knelpunten

Gemeente 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wat ik wel gewoon heel erg mis, maar dat is een hele platte weer, is gewoon voldoende aanjaag capaciteit ook bij mij. En ik merk namelijk dat het ook voor dus control mensen, van blauw naar eigenlijk een beetje meer geel, oranje, om maar zo te zeggen dat dat een lastige stap is.</li> <li>- En om ervoor te zorgen omdat het toch best wel lastig blijkt te zijn in de praktijk, wat is nou het verschil tussen een probleem, een knelpunt en een risico. Kijk een probleem is geen risico. En dat vinden mensen lastig, dus wat is de gebeurtenis, wat is dan het gevolg en wat is de oorzaak, dat je op die manier denkt. Dat hoeft ook niet iedereen te snappen,</li> </ul>
Gemeente 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maar ik hamer erop om ook de niet-financiële risico's te bekijken. Die hebben toch iets minder aandacht, dat komt door die paragraaf. Ja, er wordt niet gevraagd naar niet financiële risico's. De BBV geeft dat aan, de wetgeving. Dus ja, dat is ook een beetje van oudsher, dat wordt gevraagd, dus daar gaan we het mee doen. En dat is wel een beetje mijn erfenis geweest die ik kreeg toen ik binnenkwam, want er werd niet naar niet-financiële risico's gekeken, en dat doen we inmiddels dus wel. Ja, het hele spectrum, dus ik focus heel erg op imago risico's.</li> <li>- Dat heeft gewoon met de positionering van risicomanagement in de organisatie te maken, daar gaan we iets aan veranderen. Kijk, ik weet niet of die vraag nog komt, maar ik zou het een heel interessante aanvulling vinden. De positionering van de risicomanager, of in ieder geval het risicomanagement als team. Als ik direct onder de algemeen directeur zou vallen, zoals ik bij Douwe Egberts wel viel, ja, dan is het allemaal veel makkelijker. Misschien kunnen we concluderen, je hebt natuurlijk een top-down en bottom up. Soms hoor je mensen zeggen, of het een of het ander, volgens mij moet je het allebei een beetje doen. Je kan nooit succesvol zijn, en ook geen enkele organisatie kan het allemaal doen, maar bij ons is het heel erg bottom up op dit moment. En top-down, dus van de directie, het hoogste niveau dat je hebt, is dat wat minder. En dat is jammer. Het is zoals het is. Je ziet wel, als het misgaat, ik hoop dat het niet gaat gebeuren, is het opeens, dan ga je die de sloot dempen.</li> <li>- Knelpunten, ik denk dat we die benoemd hebben, is sponsorship van het hogere management, specifiek directie. En wat zou er dan anders kunnen? Nou dat zou anders kunnen. En positionering, we hebben het ook al een beetje besproken, dat zou voor mij ook wel helpen.</li> </ul>
Gemeente 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dus eigenlijk zou je kunnen zeggen: vier keer per jaar wordt het geactualiseerd. Eigenlijk moet het ongoing zijn, maar je ziet in de praktijk, mensen zien het nog een beetje als een verplicht nummer, om vier keer per jaar Naris te actualiseren, dus daar zitten we echt bovenop</li> </ul>
Gemeente 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maar het echte, en dat is nog wel een verbeterpunt, de echte dialoog, daar is eigenlijk op dat moment te weinig tijd voor. En wat je ook ziet, en dat is het nadeel van het huidige systeem, want de politiek bemoeit zich hier ook heel veel mee. Die wil ook alles weten. We hebben net een college tweedaagse gehad. En wat men ook dan wel eens doet en dat is de, want volgens de BBV praten ze ook eigenlijk over risico's dan wel niet-begrote bedragen. Het wordt soms ook wel eens iets wat als het ware niet begroot is, maar waarvan je van zegt, dat gaan we niet begroten, want we weten het zeker. Dan vullen ze dat gewoon als risico. En dan krijg je eigenlijk een soort schaduwbegroting. Dus alles wat je niet in de begroting opneemt zet je dan in risico's</li> <li>- Maar wij, X en ik zijn daarin, want we hebben ook bij heel veel verzelfstandigingen wat ik net vertelde, een risicoanalyse gemaakt. Onafhankelijk, dus bij de besluitvorming om een partij op afstand te zetten. Ja, en daar heeft de gemeente altijd nog mee gewerkt, toch nog lang mee van doen, en daarin zie ik wel dat wij heel vaak roepen, onze analyse wordt werkelijkheid. Dat betekent gewoon dat risico 's die wij daar uiteindelijk beschreven hebben, dat die toch vaak uitkomen, omdat men onvoldoende beheerst en dat vind ik het zwakke van risicomanagement in zijn algemeenheid, steeds blijft de uitdaging dat je toch gaat zitten op de beheersmaatregelen.</li> <li>- Kijk die dialoog 1, die vindt deels plaats maar dat zou nog meer kunnen dat je risicoanalyses uitvoert met een gezelschap dat uit heel verschillende soorten, vanuit verschillende soorten invalshoeken, dus een multidisciplinair team. Dat is iets waarvan ik denk dat zou nog veel beter kunnen, omdat iedereen zijn eigen risicoperceptie heeft. Dat is een punt waar verbetering kan zitten. 2 is inderdaad de mate van beheersing, want die risicoanalyse is eigenlijk niet zo belangrijk, want dat is een risicoperceptie, maar dat je gaat sturen op de beheersmaatregelen. Dus naar aanleiding van wat ik net zei, we hebben heel veel risicoanalyse uitgevoerd en dan zie je toch dat al onze risico 's die beschreven zijn na verloop van jaren uitkomen. En dan denk ik van wat iets hier gebeurt, waar heb je niet op gestuurd. Dus we moeten nog veel meer zitten op beheersmaatregelen want dat is eigenlijk wat risicomanagement is. En daarnaast nog meer bewust worden van de mechanismes, dat proberen wij te doen, we hebben die sessies ook gehad met de raad, maar dan gaat het heel snel over de weerstandsfactor, en de soft controls, die niet alleen op ons</li> </ul>

	<p>van toepassing zijn, maar dat geeft wel een beetje aan dat je daar ook altijd aan moet blijven werken om te kijken hoe je dat wil verwezenlijken. Wat meer bewustwording, een soort cultuurverandering. Dus die drie punten.</p>
Gemeente 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Klopt, en wat met name ook al helpt is dat we daarbij ook de doelstellingen schep krijgen. En wat je vaak ziet, we werken bijvoorbeeld met afdelingsplannen. We nemen dan de afdelingsplannen erbij. Wat je dan vaak wel krijgt, is een gesprek over de doelstellingen. Dan dat al zegt, is deze doelstelling eigenlijk wel scherp geformuleerd? Wat wil je hier echt mee? En wat wil je hier echt mee bereiken? Dus dat is dan al de eerste stap die je daarmee bereikt. En de tweede is dan dat je dan echt gaat kijken van wat zijn nou de risico's die het bereiken van die doelstellingen bedreigen.</li> <li>- Als je kijkt naar de sturing, die is nu nog heel ad hoc. Dus we zijn echt afhankelijk van hoe goed een coördinator bijvoorbeeld in staat is om die exercities te doen, om een jaarrekening te lezen. En dat zie je gewoon, dat is best lastig. Dat vraagt best bepaalde kennis. Dus wat we nu aan het doen zijn is hoe kunnen we nou een systeem creëren waarbij we eigenlijk wat meer grip gaan krijgen op die verbonden partijen. Want het is ontzettend moeilijk, we vinden het ontzettend lastig om daar grip op te krijgen en met name omdat het niet meetbaar is en het heel ad hoc gaat.</li> <li>- Ik denk wel dat wij wel een gemeente zijn die, we hebben wel wat last van wethouders sturing in die zin dat de directie heeft bij ons een iets, die heeft er bewust voor gekozen om verantwoordelijkheden wat lager in organisaties te beleggen, dus met name bij de afdelingshoofden. Als een stuk naar het college gaat, dan hoeft dat niet per se altijd langs de directie als voorbeeld</li> <li>- Hetzelfde geldt voor SMART-doelen, de wethouder zit er niet altijd op te wachten dat ze doelen zo SMART mogelijk zijn geweest, terwijl in theorie elke sturingsfilosofie zegt van Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden maken. Dus in je begroting moet je alleen maar goede, SMART doelstellingen hebben. In de werkelijkheid zie je dat een wethouder dan zoiets heeft van, ja maar dan word ik daar ook op afgerekend. Dus dan zit je met beïnvloedbaarheid, stuurbaarheid, dus doe het maar liever niet zo concreet. Dat geldt ook een beetje voor risico's. Men is weleens bang, zeker als er een best gespannen relatie is tussen Raad en College om dan ook echt daadwerkelijk ook de risico's op te nemen</li> </ul>
Gemeente 7	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nou het is meer van dat je tijd moet maken om die bewustwording te vergroten. Tijd is meer keuzes maken, ook vanuit ons, om het onder het voetlicht te brengen. Dus als ik nu al zeg van he, we moeten dat op intranet doen, denk ik van oja dat moet ik ook echt doen. Maar het is meer de tijd, en corona wordt ook vaak als excuus gebruikt. Maar ik merk wel, vorige week zijn we hier, we hebben hier fysiek een risicosessie gedaan, hoewel ik meestal thuis werk. Want ik vind het zelf wel heel lastig, als je het over risico's hebt en je met elkaar het gesprek wil voeren, als je dan met 7 a 8 mensen in zo'n MS-teams vergadering zit, dan is het wel handig om dat gewoon fysiek te kunnen doen. Maar al was het geen corona geweest, dan weet ik ook niet of je alles al ideaal zou hebben. Het blijft altijd wel van drukte en keuzes maken.</li> </ul>
Gemeente 8	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nou als we het even over de projectmanager hebben, dan ga je eerst in gesprek met die projectmanager en dan vraag je vooral wat is eigenlijk je projectdoel? Wat moet je straks eigenlijk opleveren? En daar gaat het al vaak mis. Het is niet alleen het projectdoel, wat ik ook zie is in een afdelingsdoel of misschien wel strategisch doel. Die doelen zijn vaak niet smart geformuleerd. En als die niet smart geformuleerd zijn, vooral met projecten, dan zie je dat tijdens bijvoorbeeld de loop van dat project vaak een bestuurder aan de haal gaat met de onduidelijkheid van het projectdoel. Dat wil zeggen dat hij opeens weer andere (aanvullende) wensen heeft, of de commissie (politiek) heeft andere wensen</li> <li>- Nou een knelpunt is vooral tijd. Je wil zo graag dat iedereen tijd heeft en tijd maakt om aan risicomanagement te doen en dan heb ik het eigenlijk over risicosessies. En vooral als je kijkt naar agenda's van managers die zitten tjokvol. Ze hebben natuurlijk heel veel activiteiten. En of dat nou het aansturen van je afdeling is, de medewerkers, danwel elke keer weer bij de wethouders zitten, of aan directie uitleg geven, of met ondernemers en andere organisaties in contact zijn. Ze hebben heel veel te doen. Er speelt ook heel veel in gemeenteland. Denk al aan de jeugdzorg, ook in die coronatijd nu. Maar denk aan de omgevingswet die gaat veranderen, de klimaatadaptie, duurzame inzetbaarheid, noem maar op. Er speelt zo ontzettend veel. Dus het knelpunt is vooral tijd. Maar in overheidsland hebben we geleerd dat het altijd tijd kost om dingen voor elkaar te krijgen. Als ik al zeg, nou tien jaar en dat nu die risicomanagementnota goedgekeurd is door de directie. Ik hoop niet dat het nog eens een keer 10 jaar gaat duren voordat het geïntegreerd is in de gemeente. Maar die stappen zijn nu wel gezet. Het is een beetje freewheelen in de agenda's om te kijken van wanneer kunnen mensen hun tijd vrijmaken voor dit. En alles hangt aan prioriteit. Ik zeg wel eens, als jij je risico's goed op orde hebt, zou dat in de toekomst tijd moeten schelen. Want</li> </ul>

	<p>dat betekent dat je minder aandacht hoeft te besteden aan allerlei dingen die zich voordoen, want dat heb je allemaal beheersbaar gemaakt. Maar dat is ook een mindset, wat om moet in de hoofden van managers.</p>
Gemeente 9	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dat het goed is om te praten over wat er eventueel mis kan gaan. Dat er een aantal valkuilen die verbonden zitten aan risicomanagement, zoals: oh nu hebben risicomanagement dus alle risico's zijn gedekt. Dus we kunnen rustig gaan slapen. Doordat je dat soort valkuilen probeert te voorkomen, door juist een zekere alertheid in de organisatie te brengen en te stimuleren om open te spreken met elkaar over de risico's. En ik zeg, zo is de intentie en zo is het in het beleid vastgelegd en dat is de afspraak. En in de praktijk blijkt dat natuurlijk best lastig om open te spreken over dingen die mis kunnen gaan, want dat blijft toch heel moeilijk. Ik ben nu sinds afgelopen januari, heb ik deze functie van risicomanagement coördinator en probeer ik daar ook weer het accent op te leggen en ook naar te kijken: hoe kunnen we dat nou helpen stimuleren, dat we dat open spreken over wat er mis kan gaan? Dus dat blijft uitzoeken en proberen in de praktijk.</li> <li>- Maar ik denk dat er een grote valkuil aan risicomanagement vastzit, dat het een soort illusie kan creëren, van oh nou hebben we alles in beeld en een soort geruststelling uit kan spreken. Van nu kan het niet meer misgaan want we hebben nu alles in beeld. En daar geloof ik niet in.</li> <li>- Maar tegelijkertijd moeten we ook alert blijven en om ons heen kijken naar wat er nog meer kan gebeuren. Maar ook onderling het gesprek voeren van goh wat zijn nou de dingen die eigenlijk vaak misgaan, want het zit 'm vaak in samenwerking. En dan is het natuurlijk eigenlijk wat we zelf doen. Dus we zijn bijna zelf het grootste risico. Zulk soort perspectief, wil ik meer algemener bekend maken en met elkaar delen, ook om het nog wat makkelijker te maken om over risico's te spreken.</li> <li>- Wat ik schetste is vooral dat risicomanagement nu vanaf onderop, vanaf de projectleiders en de beleidsverantwoordelijke medewerkers of senior-adviseurs wordt voorgesteld, of om wordt gevraagd. Dat is eigenlijk van onderop worden de risico's geïnventariseerd en aan gewerkt. En van bovenaf is dat nog niet zo structureel ingeregeld. Dus wat ik schets van die managementcyclus gesprek tussen de gemeentesecretaris en de directeuren, dat is iets wat nu aan gewerkt wordt om dat te organiseren. En vervolgens wil ik dus ook dat er zeker eens per jaar, maar misschien twee keer per jaar in de managementteams onder de verschillende directeuren ook met elkaar gewisseld wordt. Van hoe hebben we het georganiseerd? Dat er een soort risicogesprek wordt gevoerd met elkaar, en dat gaat dan ook al vaak over, ethische kwesties eventueel of over samenwerking, en hoe werken we nou samen? Durven we elkaar aan te spreken? En dat soort sessies met elkaar te beleggen. En dat kan vanuit risicomanagement maar dat kan ook bij wijze van spreken vanuit de persoon of de integriteit, of de Ombudsman van de gemeente. Dus daar zijn meerdere ingangen eigenlijk die allemaal wat mij betreft helpen in dat bijdrage aan een goeie en gezonde cultuur van de organisatie, waar je gewoon eigenlijk altijd aan moet blijven werken, want dat kan altijd weer een nieuwe impuls krijgen</li> </ul>
Gemeente 12	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Je ziet dat afdelingen het wel wisselend doen. Sommige afdelingen, dan denk je nou het risicobesef moet daar nog wel wat groeien. En toch ook wel weer met name toch dat vastleggen. Dat is nogal een zwak punt, ook in rapportages enzovoorts. En dat is denk ik de belangrijkste verbetering. Dus inderdaad ook die externe partijen. En toch wel wat meer beter in de structuur, de planning en control op risicomanagement mag wel wat beter.</li> </ul>
Gemeente 13	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maar de gemeentebrede saus eroverheen, dus het gemeentebreed aan elkaar koppelen, dat is er nog niet.</li> <li>- Er zijn twee bewegingen die gemaakt moeten worden als je het over risicomanagement hebt. Eén is van financieel naar meer verbreding, en dan heb je het vooral over die planning en control cyclus. En het tweede, als je naar projecten kijkt, dan is het van risicomanagement op de randvoorwaarden, dus tijd, geld en kwaliteit, naar risicomanagement ook op je strategische doelstellingen. Maar in projecten gebeurt het dus veel en gemeentebreed gebeurt het veel. Maar vanuit die bewegingen, betekent het dus dat je het niet alleen bij projecten moet doen, maar ook naar programma's, samenwerkingsverbanden en breder. En dat je vanuit je planning en control niet alleen financieel, maar ook breder. Dus dat zijn de twee bewegingen. En dan ga ik even terug naar jouw vraag, want welke vraag stelde je ook alweer.</li> </ul>
Gemeente 14	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alleen als je kijkt naar de rest van de organisatie, is het nog niet echt een systeem waarvan je kan zeggen: van het is echt een gedreven proces. Het is nu echt puur financieel gericht op de verantwoordingsstukken.</li> <li>- Maar als je de rest van de organisatie bekijkt, dan hebben wij niet een overall goed risico werkend proces. Echt vanuit de risico's: wat zijn nou onze risico's? Dit zijn mijn processen, wat zijn de bijbehorende risico's? Wat kunnen we doen om het te mitigeren? En periodiek terugkijken heeft het geholpen, ja of nee? Of zijn wij iets wijzer geworden? Dat gebeurt nog onvoldoende.</li> </ul>

Gemeente 15	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nou ik heb wel weer een nieuw plan, dat is met die zelf assessment. Wij kijken dus ook breed, we kijken niet alleen financieel. Maar ook naar de tone at the top, die aspecten die jij net ook noemde. Dus wat ik graag zou willen is dat je, dus vanuit de brede blik van de harde en de zachte dingen, een vragenlijst kan ontwikkelen, waarbij je dus zelf kan zeggen: zo sta ik ervoor. Ben ik wel of niet in control? En dat dat weer een aanleiding kan zijn voor een gesprek, of een doorsnede te maken van de hele gemeente. Van hoe zit dat dan met de leiderschapsstijl of de tone at the top? Of juist met de wetgeving, compliance, noem het maar op. Maar dat je op die aspecten ook een tool kan hebben, die helpt om erover na te denken en bewustzijn te creëren. Maar ook zelf aan kan geven van: hier heb ik nog wel wat te doen, of niet?</li> <li>- Ja ten aanzien van nog meer de relatie met de doelen. Dus dat je echt de relatie tussen doelen en middelen en risico's kan koppelen. En dat is nu ook nog niet altijd voldoende.</li> <li>- Nou het enige wat ik merk, wij hebben gekozen voor, als we een risico aan zien komen, die mogelijk structureel financieel effect kan hebben. Dan hebben we gezegd, oké dan krijg je twee jaar de tijd en geld uit het weerstandsvermogen, en daarna moet die beheerst worden, want als ander heb je maar zo'n korte tijd voor beheersing. Het enige wat ik nu merk, is dat het college daardoor ook denkt: dan kan ik het mooi uitstellen, en voor me uitschuiven wanneer ik dan wat moet gaan beheersen. Zo was het niet bedoeld. Maar goed, dat is dan meer de politieke context van hoe ze daarmee omgaan. Dus daar moeten we wel eens over nadenken, of we dat zo willen houden of toch anders gaan adviseren.</li> </ul>
Gemeente 16	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ze snappen niet dat ze worden geïdentificeerd bij ons. Dat bedoel ik met het impliciete. Gaat het goed? Ja gaat wel goed. Moet je nog wat doen? Nouja, ik denk dat ik nog iemand nodig heb. En als je dat naar niveau optrekt in termen van risicomanagement, dan zitten alle elementen erin maar daar hebben ze geen flauw benul van, dat ze dat eigenlijk al doen. En als ze dan zeggen: ja, maar we gaan risicomanagement doen. Dan zeggen ze: moeten we dat er ook nog bij doen. Terwijl ik zeg van eigenlijk doe je dat al, alleen je maakt de term iets anders en iets strakker.</li> <li>- Jawel, maar dan moet je wel snappen dat het fout is gegaan. Als je dan zegt: van ja dit is nou eenmaal zo gelopen, dit is een incident. Kijk als je niet beseft dat het geen incident is. Ja, want je zegt van dit is een incident, dus ik hoef daar niks mee, en ik los het op. Ja weet je, dan kun je wel zeggen van ja, ik ga het aanpakken. Maar wat ga je dan aanpakken als het een incident is?</li> </ul>
Gemeente 17	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En waar we de afgelopen jaren heel erg op hebben ingezet, is, risicomanagement is natuurlijk van wat staat er in de weg om je doelen te bereiken, weet je dat, en kies je bewust om daar wat aan te doen of niet? Om te voorkomen dat die risico's zich voordoen. Maar om dat te kunnen doen, moet je natuurlijk wel van tevoren weten wat je doelen precies zijn. Dat bleek in X wel een probleem, dus daar hebben we de afgelopen jaren heel erg op ingezet.</li> <li>- En langzamerhand zijn we dat steeds meer gaan uniformeren. Juist omdat we van die sterke diensten vandaan komen, is daar best wel wat weerstand tegen, want iedereen roept nog steeds dat hij uniek is. Dus uniformiteit is iets heel engs.</li> </ul>
Gemeente 18	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dat heeft iets te maken met wat ik net zei: van hoe breng je risicomanagement naar het primaire proces? Maar dit dichterbij beleidsontwikkeling of uitvoering brengen, als integraal onderdeel van, en dat heeft dus ook heel veel te maken wat mij betreft met, je noemde net al, het risicobewustzijn van de organisatie, of beter gezegd, risicovolwassenheid. Risicobewustzijn is er wel, als je met iemand praat over risico's en Monte Carlo haken ze af. Maar als je vraagt van joh: wat zit eraan te komen, en wordt het makkelijk of moeilijk? Dan kan iedereen die vraag beantwoorden, dus in die zin is er echt wel risicobewustzijn, en weten mensen echt wel waar ze het over hebben. Maar met die volwassenheid van incorporeer je ook die inzichten in beleidsontwikkeling en uitvoering, en doe je dat als vanzelf, monitor je ook de effecten. Is daar bijvoorbeeld ook je informatievoorziening voor op orde? Daar kunnen we gewoon nog in groeien.</li> <li>- dat er moet nog verbreding komen naar niet financiële risico's, die betrokkenheid van de eerste lijn</li> <li>- Kan data-analyse me daarbij helpen? Dat zijn de dingen waar wij nu mee bezig zijn, dus het zit denk ik altijd in de verfijning maar ik zie geen nieuwe, grote, andere dingen. Nou in die zin dus wel, dus het koppelen van risico's in combinatie met meer mogelijkheden voor data-analyse, dat zie ik op dit moment nog wel als de grootste uitdaging op het gebied van risicomanagement.</li> </ul>

## Risicovolwassenheid

Gemeente 1	<p>- Ja risicovolwassenheid ja, daar ben ik daar bekend mee, hè, dus natuurlijk zijn er verschillende modelletjes voor, maar ze komen een beetje allemaal op hetzelfde neer heb ik het idee met zo'n pijl naar boven. En dan heb je al vaak vijf fasen natuurlijk, en ik heb die er ook wel bij gepakt om gewoon in beeld te brengen en het gesprek in eerste instantie dus aan te jagen, dat zo'n anderhalf jaar geleden van waar staan we dan nu eigenlijk? Wat is risicomanagement nu in de gemeente Almelo, waar staan we nu? Maar ook waar wil je naartoe? Want het is in mijn beleving ook niet altijd zo dat je het hoogste niveau daarin moet nastreven. Je moet een niveau nastreven waarvan je met elkaar zegt: dat is het niveau wat bij Almelo past om die en die redenen, dus dat is ook belangrijk om dat gesprek te hebben</p>
Gemeente 3	<p>- Risico, volwassenheid betekent voor mij, ja in die kadernota, wij hebben vier fases, waarvan we zeggen: als je een fase vier hebt gehaald, dan ben je riskintelligent of welke term je er allemaal aan verbindt. Nou dat zijn we niet. Maar voor mij is dat als het echt in het DNA van alle medewerkers zit en externe partijen, om het nog maar even wat grootser te maken, ja dan ben je volwassen.</p>
Gemeente 4	<p>- Ja, nouja dat plaatje en risicovolwassenheid, de mate waarin, en ga daar maar een definitie aan geven. De mate waarin een organisatie risico-volwassen is, dat gaat natuurlijk niet. Welke indicatoren tel je allemaal mee?</p>
Gemeente 5	<p>- Ja ik ben er wel bekend mee. Ik zie het een beetje vergelijkbaar met het INK-model. Dat schetst ook eigenlijk een aantal volwassenheidsniveaus van je organisatie, waarbij het INK dan wat breder kijkt. Dit model kijkt met name specifiek naar hoe is risicomanagement eigenlijk geïmplementeerd binnen je gemeente? En hoe wordt het beleefd? En naarmate het breder beleefd wordt, dat het niet alleen maar een financiële exercitie is, maar ook niet-financieel, dat bepaalt allemaal in hoeverre je volwassenen bent. Is het iets van een aantal mensen of wordt het breder beleefd binnen je organisatie? Dat soort dingen bepaald in principe je volwassenheidsniveau</p>
Gemeente 6	<p>- Dat kun je op 100000 manieren uitleggen. Voor mijzelf is het in ieder geval dat ik bewust afwegingen maak waardoor ik een keuze heb. En dat heeft meer te maken met de methode, omdat ik de uitkomst niet kan voorspellen. De uitkomst kan altijd nog slecht zijn. Maar A, bewust, expliciet heet dat dan, afwegingen maken. Voors en tegens tegen elkaar afwegen en op basis daarvan een keuzes kunnen maken. Lees risicomanagement: een maatregel treffen die je monitort dat vind ik risicovolwassenheid. Als je dat risicobewustzijn binnen de organisatie kan verbreden, breder kan maken, Amersfoort is op een hele leuke manier mee bezig trouwens. Ja, dan hoeft je niet van bovenaf iets neer te leggen. Dit is dan eigenlijk van alle medewerkers in de organisatie en ik wil niet zeggen dat diegene die de tuin staat te schoffelen bij de groenvoorziening daar ook heel expliciet mee bezig moet zijn. Maar het zou wel ideaal zijn dat iedereen, bijna iedereen, in ieder geval het management en een aantal sleutelposities en proceseigenaren hier in ieder geval wel expliciet mee bezig zijn. En dan zijn we risicovolwassen. Je hebt ook nog andere vormen van risicovolwassenheid, dan zie je het terug in de cijfers, dan zie het aan de manier van rapporteren, komt het van onder naar boven, van operatie tot op gemeentelijk managementniveau, kan het nog anders vanuit leren en ontwikkelen. Leert de ene dienst van de andere als het gaat rondom het doorontwikkelen en de versiering van risicomanagement? Dus dat is ook een vorm van risicovolwassen zijn. Dus er zijn nogal veel varianten te vullen. Alleen hoe je het ook wendt of keert je komt altijd bij die mensen uit. Dus vandaar risicobewustzijn, afwegingen maken die tot de keuze leiden. En als ik als persoon er nog iets aan mag toevoegen, dat iedereen er 's ochtends mee op staat met dat ezelsbruggetje. Maar dat is lastig, en voor risicos moet je ook kansen lezen, vandaar ook die afwegingen maken, want soms zit daar nog wel een hele leuke winst in door gewoon een risico te nemen.</p>
Gemeente 7	<p>- Nee dat denk ik niet. Bij onze afdeling zijn er 2 mensen die versterken op risicomanagement, een college en ik. En dan denk ik van ja, eigenlijk is dat goed, dat je moet aanjagen. Maar risicomanagement hoort van iedereen te zijn. En eigenlijk denk ik ook, zo negatief hoeven we ook niet te zijn, want ze doen het ook wel impliciet. Want jij doet het ook al bij je opdracht. Iedereen maakt die afweging wel, maar soms wordt het niet gezegd of wordt het niet opgeschreven. Zolang er geen hele grote gekke dingen gebeuren, doet iedereen goed aan risicomanagement. Zo kan je het ook zien.</p> <p>- Ik vind het zelf wel een lastige. Wanneer ben je risicovolwassen? Want je kunt wel alle risico's, en bij banken was dat ook zo. Volgens mij zijn ze daar heel risico volwassen, maar dan kan er nog van alles gebeuren. En niemand heeft de coronacrisis in z'n risicomanagement gehad. Dus, risicovolwassen zou ik misschien vertalen als mensen dus wel bewust zijn van, he er zijn risico's en we moeten daar wat mee doen. Want ik denk ook zo. Ik kan wel denken van iedereen moet riskID gebruiken, maar ik een stuk zie bij ons in de concerndirectie van automatisering, en daar zit in de bijlage van we hebben hiernaar gekeken, en het risico is dit, en we doen dat eraan, en ze doen het</p>



	<p>op papier. Dan denk ik, dat is mooi. Dus dan is er bewustwording. Veel meer mensen doen al aan risicomanagement, maar je hoeft het niet allemaal in zo'n systeem te doen.</p>
Gemeente 8	<p>- Die volwassenheid, dat is van ad hoc een keer een risico bedenken, tot volledige integratie, en dan die weg ernaartoe. En daar zijn we dus mee bezig. Ik heb nu ook toevallig een model voor me, de RMVM, die hebben wij ook gehanteerd, en dat is het risicovolwassenheidsmodel, dat hebben wij ook gehanteerd in onze directienota. Dat zijn vijf stappen. Van ad hoc ontwikkeling, naar van structuur en integratie en optimalisatie. Dat zijn best veel stappen. En wij hebben daar dus drie scenario's van gemaakt. En ik denk dat wij nu tussen 3 en 4 zitten, maar dat verschilt weer per organisatieniveau. Als je het hebt over afdelingsniveau zit dat misschien iets lager, projectniveau zit weer iets hoger. En dan kan ook weer per afdeling zelf verschillen. Dus je kan niet zeggen: nou de hele gemeente zit op dat niveau dat is te breed over.</p>
Gemeente 9	<p>- Nou, je merkt denk ik al hoe wij er nu over praten zijn. Het hangt er nogal van af hoe je tegen risicomanagement aankijkt. En als je inderdaad tegen risicomanagement aankijkt van je wil een integraal, centraal gestuurd, verzameld risicobestand hebben, waarop met vaste frequentie alle nieuwe input op wordt aangeleverd. Ja, dan maak je volgens mij van risicomanagement een soort derde lijn. Wat mij betreft is de lijn, dus de managers en de directeuren, met de wethouders, die zijn verantwoordelijk voor het beleid en voor de uitvoering. Dan heb je management &amp; control, waar de controllers zitten, die daar extra naar kijken. Die zijn zelf nergens verantwoordelijk voor. Maar proberen alles in de gaten te houden en scherp te zijn, dat er geen dingen misgaan, dat er geen vergissingen optreden en dat wat aan de ene kant van de organisaties gehoord, ook aan de andere kant bekend is. Als wetten veranderen, dat we daar op tijd bijilstaan, wetwijzigingen en zo. Dus die hebben een soort achtervang functie. En dan hebben we audit, de interne audits die dan eens per jaar nog er doorheen gaan en kijken hoe het zit. En dan hebben we de accountant, die dan ook eens per jaar nog door alle financiële zaken gaat. Dus zoals je dat bij de bescherming tegen de zee hebt, je hebt de dijk op de duinen die de zee tegenhouden. Dan heb je een tweede dijk, die dan bij een doorbraak de boel bewaakt en dan heb je nog een slaper geloof ik, en dat is dan nog een bescherming. Dus zo kun je ook naar die bescherming kijken, om te voorkomen of ervoor te zorgen dat er niks misgaat. Dus de mensen die het zelf doen, die willen al dat er niks misgaat, die doen hun best. En dan heb je de control dingen. En dan daarachter komt nog een keer risicomanagement te liggen. Die dan als een soort keeper, en dat zijn dan maar twee, drie mensen, bij wijze van spreken, die alles in de gaten moeten houden en alles moeten zien. En als er iets misgaat, dan is het eindelijk hun schuld, dan hebben zij niet op het risico gelet. Of het is niet in het bestand terechtgekomen. En volgens mij helpt dat niet zo bij een organisatie. Je stapelt dan eigenlijk extra control, dus je maakt een controle op control, en dat is een heel vermoeiende functie, of heel slaperige functie. En het is veel interessanter als je inderdaad het gesprek stimuleert en met elkaar in gesprek gaat, van wat zou er mis kunnen gaan en durven we dat nog wel met elkaar erover te hebben. Dus dan is die volwassenheidsmeting is ook zo'n soort, ja, dan kun je het weer in een getal uitdrukken, van nou, wij zijn 3.8 volwassen in ons risicomanagement. Maar vaak wordt dat gemeten met interviews met mensen zoals ik, of met andere die daar dan een oordeel over geven en een antwoord in vullen. Dus die meetschalen zijn vaak helemaal niet heel erg goed uitgewerkt. Bovendien is de vraag: ja, als iemand daar zelf een mening op geeft. Ja, als ik m'n eigen risicomanagement omdat ik het zelf geregeld heb hartstikke goed vindt, dan geef ik het een vier of een vijf, dus ik zie niet wat het helpt. Als je risicomanagement wil verbeteren, kan je het altijd verbeteren. Maak gewoon op je eigen stap een volgende verbeteringslag in je risicomanagement. En ook al zit je op vijf, dan nog kan het beter. En die volwassenheidsmodellen, daar zit eigenlijk een idee achter hoe ideaal risicomanagement eruit moet zien, anders valt dat niet te meten. En de beschrijving die dan gegeven wordt van het ideale risicomanagement, dan denk ik vaak van nah, dat is net niet hoe ik het zou formuleren. Ik wil dat risicomanagement de boel prikkelt en wakker houdt, en alert. En dat je moed en lef hebt om met elkaar je eigen zwakheden te onderzoeken als organisatie. En ook daarnaar durven te kijken van: ja, we zijn daar wel goed en daar zijn we niet zo goed. Nou laten we daar dan wat extra aandacht voor hebben, zonder meteen een hele reorganisatie, en ooh daar moeten we goed in worden. Je bent altijd ergens niet goed in. Dat is op zich niet erg, als je maar wel weet waar je dan niet goed in bent. Dat vind ik een interessanter gesprek, en dat is volgens mij veel meer waard voor een organisatie, dan een derde slaperdijk neer te leggen achter de bestaande control.</p>
Gemeente 10	<p>- Dus de term, het zegt me wel wat. Ik doe er zelf niet zoveel mee. Jaren geleden is dat in kaart gebracht, maar dat was ook eigenlijk een soort foto. En dan zie je toch vaak, net als met een risico-overzicht voor de paragraaf weerstandsvermogen, dan blijft het daarbij. Dus nu wordt er ook weer een foto gemaakt om te kijken of er misschien verbetering is tot stand gekomen. En ik denk dat de meeste als je naar gemeenten kijkt, dat heel veel gemeenten</p>

	<p>nog steeds in het stadium zitten, wij ook, van een financieel overzicht hebben we wel. Maar wordt er nou echt gemanaged en zit het inderdaad in de cultuur verweven? Nee.</p>
Gemeente 12	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nou, dat betekent dat je niveau hebt bereikt, dat je risicomanagement zodanig is georganiseerd dat je risico's in die zin bekend zijn, en weloverwogen mee om bent gaan. Niet om te zeggen dat je ze allemaal weg kan mitigeren, maar je kent ze, en je gaat er ook op een bewuste manier mee om. Waarbij je ook moet kijken naar de externe oriëntatie van de risico's. Dus met name de strategische kant van de risico's. Dus dat je ook vooruitkijkt van wat gebeurt er, dat je denkt in scenario's. Van wat kan ontstaan en gebeuren. We zijn nu bijvoorbeeld bezig met corona scenario's, je weet niet hoe het gaat, maar dat is ook onderdeel in feite van risicomanagement, je moet toch acteren waarschijnlijk op een aantal vlakken. Maar wat is dat dan? Nou dat, dus niet reactief niet reageren, niet verrast worden. En een goede structuur, dus dat je het op een logisch gestructureerde manier doet.</li> </ul>
Gemeente 13	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ik denk dat dat Simons model wel een mooie kan zijn om je risicovolwassenheid te meten. Want eigenlijk moet je al die vier levers van control in je risicomanagement hebben. Wil je risicomanagement goed op orde hebben.</li> <li>- Nee, ik zou het geen volwassenheid noemen inderdaad.</li> <li>- Weet je, net zoals met, altijd als je een onderzoek doet of een audit uitvoert, heb je een normenkader, of een referentiekader. En je toetst op basis van je referentiekader. Dus hoe scoor je ten opzichte van referentiekader? Als je gaat vragen: hoe is je control rondom samenwerkingsverbanden op orde? Dan is dat de vraag die je stelt: in hoeverre is je control op samenwerkingsverbanden voldoende op orde? En dan ga je kijken naar een referentiemodel en op basis daarvan ga je scoren of op orde is. Maar je zegt niet van is je volwassenheid rondom samenwerking voldoende op orde.</li> <li>- Weet je wat volwassenheid ook is. Volwassenheid geeft aan alsof er één lijn is. Je begint als kind en je eindigt volwassen. Maar dat is het ook bij risicomanagement niet. Want je ziet soms wordt er even een push gegeven aan risicomanagement en dan is er even weer aandacht voor. En soms val je weer terug of soms vind je dat de gegevensbescherming heel erg een ondergeschoven kindje is. Toevallig is dat bij ons nu uit het rekenkamerrapport gekomen, daar is uitgekomen dat de informatiebeveiliging niet op orde is. Dan wordt er weer even heel veel aandacht aan besteed, en dat zakt dan op een gegeven moment weer weg. Dus het is ook een golfbeweging. Dus je hebt de basis op orde. Maar volwassenheid, het lijkt alsof het één lijn is. Dat is het niet, want je valt soms weer even terug en dan moet je er weer even aandacht aan geven. Weetje, integriteit is heel belangrijk in de gemeente. Maar als je dat geen aandacht geeft, dan kun je ook zegt van: ja, hoe volwassen ben je op het gebied van integriteit. Nou je bent volwassen als je vaak het gesprek hebt met elkaar, als je een open cultuur hebt. Maar als je dat geen aandacht geeft, dan valt het ook weer weg. Dus je moet het ook blijvend aandacht geven. Maar je moet ook niet continu, want risicomanagement moet je ook niet continue aandacht geven, want dan wordt het een soort sleets. Dus je moet ook af en toe weer eventjes opnieuw het aandacht geven. Dat is het denk ik. Bij volwassenen lijkt het net alsof het op één lijn is, en dan bereik je een soort eindpunt, maar dat is het niet. Het is ook een cirkel, en die cirkel moet je steeds maar weer doen.</li> </ul>
Gemeente 14	<ul style="list-style-type: none"> <li>- In mijn beleving, risicovolwassenheid is hoe volwassen een organisatie is in het proces risicomanagement, het beheersen van de risico's. En in mijn ogen ben je volwassen, als je dat proces in control hebt. Dus dat je een goede manier hebt en een geëigende manier om je risico's in kaart te brengen, dat je daar grip op hebt, dat je op basis van die risico's en het proces goed kan bijsturen op je organisatiedoelstellingen. En dat iedereen weet wat ze moeten doen, wanneer ze wat moeten doen. En dat het proces gewoon ondersteunend genoeg is voor je voor je organisatiedoelen. En een organisatie die minder volwassen is, die doet het wel, maar realiseert niet dat het ten dienste is van de organisatiedoelstellingen. En helaas merk ik, en ook de gemeentes waarvan ik denk die doen het veel beter, zie je dat er niemand, er zit echt bijna niemand in allerhoogste categorie. De meeste zitten in de eerste twee. Dus dat betekent dat ze of ad hoc doen voor die verantwoordingsstukken, of je hebt iets dat je wel een systeem en beleid hebt, alleen het uitvoeren van het beleid lukt maar voor een deel.</li> </ul>
Gemeente 15	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ja ik heb wel een keer zo'n toets gedaan, en dat was alleen het kopje risicomanagement, en dat volwassenheidsmodel, daar had je al zoveel vragen. En bij niveau 1 hoort dit en dit, bij niveau 2 dit en dit. Maar dan wordt het ook echt een instrument om een instrument, vind ik altijd. En eigenlijk is het vaak slechts een indicatie voor een goed gesprek erna, en beelden uit te wisselen. Dus ik zoek wel naar een manier waarbij je dus niet eerst 1000 vragen moet beantwoorden voordat je een scan hebt. Maar dat je een beetje naar een evenwicht zoekt daarin.</li> <li>- Dat is een lastige open vraag. Ja dat geeft ontwikkelingsniveaus aan van waar je risicomanagement kan staan. Dus 1 is dan het laagste, en 5 is een soort ultiem iets, waarbij alles gewoon perfect is.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nee op zich is het prima, het laat je namelijk zien waar je nog naartoe kan groeien, waar je vandaan komt en waar je staat. Maar of het echt helpend is, zeker dat niveau 5, ik denk dat je daar gewoon bijna nooit komt. Maar opzich werkt het prima</li> </ul>
Gemeente 16	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Risicovolwassenheid is in hoeverre de organisatie al wat stappen heeft gezet in het te implementeren van het risicomanagement. Daar kun je verschillende fasen in hebben.</li> <li>- Vaktechnisch wel, in de organisatie waarschijnlijk niet. Want de meeste gemeenten, bij ons ook, we plakken er een score aan, nul of één, misschien één met een beetje pijn en moeite. En dat klinkt zo, en dan de mensen vooral die er verantwoordelijk voor worden gehouden, de managers die zeggen: ja, maar wij zijn dus niet volwassen? Ja, en dan moet je tegen de raad gaan zeggen dat wij niet volwassen zijn in dat risicomanagement, dus dat we in de kinderschoenen staan andersom geredeneerd, want dat wordt altijd weer toegepast. Dus in de communicatie tussen afdelingen of eigenlijk afdelingshoofden die er niet zoveel mee hebben en de raad, is het niet zo'n handig term, misschien, als je die zo stelt.</li> </ul>
Gemeente 18	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Het is gewoon te meten. En ik vind risicovolwassenheid ook wel een mooie term, van hoe volwassen ga je nu om met risico's? Maar ik denk ook wel dat iedereen daar een beetje z'n eigen beeld bij heeft. Wat dat dan is, en hoe ver je daar dan van afstaat? Je hebt van die modellen, sommige in vijf stadia, sommige in zes, over de mate waarin je als organisatie in control bent. Ben je slechts in staat om op incidenten te reageren of kun je echt, anticiperend op toekomstige risico's je beleid inrichten, dat is dan de andere kant. En in die vijf stadia is best wel goed beschreven in termen van beheersing van de organisatie, van wat er dan in die organisatie aanwezig is en gedaan wordt om te zeggen, ik zit in fase één of twee of drie of vier of vijf. Zo kun je risicovolwassenheid dus best wel goed scoren waar je ergens staat als gemeente, dus ik vind dat in die zin best wel een mooie term, om aan te geven waar je staat. Ik vind het een beetje eng om dat alleen te doen op risico's, maar gewoon beheersing of in control zijn. Risico's staan niet op zich, het is een onderdeel van je totale beheersorganisatie. Dus iets zeggen over je volwassenheid vind ik goed. Ik vind ook dat je dat moet doen als controller, ook weer om dat gesprek te faciliteren van: als je gewoon een professionele organisatie wil zijn, dan hoort daar een fatsoenlijke beheersingsorganisatie bij. Ik bedoel, dat hoeft geen tien te zijn, maar enige volwassenheid is wel gewenst. En dat betekent dat we al een aantal basis inrichtingsvereisten, die moeten er wel zijn. Dus ik vind dat wel goed. Ik vind niet dat je daar gemeenten op moet afrekenen. Van je staat op twee of drie, of jij staat op zes, en dan is het goed of slecht. We hebben het gehad over cultuurkenmerken van een organisatie. Ik bedoel, je kan ook gewoon kiezen, vind je het wel belangrijk, vind je het niet belangrijk? En ook in de bestuurlijke context allemaal gerechtvaardigd, wil je veel of weinig werk maken van risicomanagement. Maar ik vind het op zich mooi om daar iets van te zeggen en ik denk dat het een bruikbaar hulpmiddel is voor een controller om ook die organisatie in beweging te krijgen en daar een goed gesprek over te kunnen voeren. Maar ik vind niet dat je gemeentes ten opzichte van elkaar moet gaan meten in termen van volwassenheid.</li> <li>- Nee je kan ook die soft controls, en soft controls is natuurlijk niet nul en een he, dus dat vraagt dan ook een kwalitatieve inschatting. Maar ik heb een aantal jaar geleden in X, had ik vier mensen uit verschillende sectoren, de bouwsector, de bankensector, en die deden alle vier een postdoctorale opleiding tot operational auditor. En ik heb hen toen gevraagd van doe nou eens in X een onderzoek naar waar we nu ergens staan als het gaat om onze risicovolwassenheid. Hoe doen we dat nu? Want qua hard controls deden we het goed en toch kwam het niet van de grond. Wat is hier nou aan de hand? En die hebben dat toen gescoord aan de harde kant en aan de zachte kant, en dat hebben ze behoorlijk wetenschappelijk onderbouwd gedaan. En dat heeft een mooi gesprek opgeleverd in de concerndirectie, dus dat kan gewoon. En het heeft echt wel aardige inzichten opgeleverd over hoe dat gesprek van hoog tot laag in die organisatie gevoerd werd. Van nou ja, weet je over welke risico's voer je nou wel het gesprek en niet het gesprek? In de directie kun je niet over ieder risico wat je identificeert het gesprek voeren. Maar hoe ben je daarvan op de hoogte? Dus dat hebben zij bijvoorbeeld als een element best wel goed in kaart gebracht. Dus ik vind dat wel echt heel erg waardevol om dat te doen, maar niet om daar gemeentes met elkaar te vergelijken. En soft controls ook daarvan kun je de score van: wat verwacht je dan dat er is? En wat ik net zei, dat heeft ook veel gedragscomponenten. Zie je ze, herkennen mensen ze? Wat zeggen mensen daarover? Dus je kan daar toch een behoorlijke fatsoenlijke inschatting van geven, is dat volwassenen ja of nee?</li> </ul>

## De elementen van risicovolwassenheid

Gemeente 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wat belangrijk is, is dat het een proces is op alle niveaus in de organisatie, dat je dus risicomanagement als onderdeel van de besluitvorming ook ziet, dus echt ook als middel in gaat zetten om doelen te bereiken. Scenarioanalyse, dat soort zaken, daar kwam het financieel gezien altijd wel in voor. Maar eigenlijk wil je dat dus ook het niet financiële aspect in betrekken, dus die is gewoon heel erg belangrijk. De samenhang daar ook in met die thema's en processen en externe risico's. Die zijn gewoon heel erg belangrijk. En net kwam het ook wel even aan de orde, in mijn definitie kunnen risico's ook positief zijn, dus het gaat om risico's zoals we het vaak zien; negatief en kansen. De bedreigingen en kansen, dat denken in kansen dat is ook nog wat ondergesneeuwd maar ik merk ook wel in de praktijk dat: ja, je moet eerst een bepaald niveau hebben en dat het goeie awareness is, en dat mensen op een goeie manier naar hun werk kijken en dit daarbij betrekken. En dan gaan ze ook vaak wel in kansen denken.</li> <li>- Wat ook nog wel een belangrijk aspect is, is dat iedereen ook gewoon goed snapt: er kunnen zich risico's voordoen en daar kun je verschillende dingen mee doen. Risico's zijn niet altijd slecht, hè, maar je moet je er bewust van zijn en dan kun je ze willen accepteren. Zoals bij die gebiedsontwikkeling is prima, ze zijn er en je wil ze accepteren, dat kan, maar laat het dan een bewuste keus zijn, hè. Of, nou ja, ik hoef allemaal niet uit te leggen wat je er mee kan doen. Of je gaat beheersmaatregelen treffen, maar ook dat je dan begrijpt wat de impact is. Want dat heeft ook weer een relatie natuurlijk met je benodigde weerstandsvermogen. En zeker in de Almelose situatie, daar zijn gewoon knoppen waar je met elkaar aan kunt draaien. En dan bedoel ik niet om de boel te manipuleren, maar om gewoon goeie keuzes te maken, die ook passen bij je financiële kader, maar ook de ambities die de raad heeft. Dus dat is niet per se definitie, denk ik, het hoogste niveau waar we dan naar streven, maar wel wat meer dan de basis op orde. Dus daar zitten we echt wel in, in die meer pro actievere fase.</li> </ul>
Gemeente 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Je hebt drie voorwaarden nodig. Je hebt een goede organisatievorm nodig, waarin risicomanagement een positie heeft. Je hebt processen nodig, dat is natuurlijk de formats en de systemen die je gebruikt. En je hebt een cultuur nodig en dat, daar gaat het naar mijn idee. De soft controls, en persoonlijk zelf eigenlijk, hoewel ik geen psycholoog ben, vind ik dat wel het meest interessante, wat daar ook allemaal gebeurt. Dus het zit hem in cultuur, processen en organisaties, Dat zijn 3 grote brokken, je kunt dat nog verder verfijnen, maar daarvan zou ik denken als je die alle drie hebt. Hoe meer je dat hebt, hoe volwassener de organisatie is.</li> <li>- Het gaat er inderdaad om, cultuur is veel moeilijker te benoemen. Maar het is inderdaad van hoe motiveer je mensen? Hoe wordt het uitgevoerd? Wordt het vanzelfsprekend? Is het niet een moeten, maar is het ook een gevoel van dat het meerwaarde heeft, dus de toegevoegde waarde? En hoe vrij is iedereen om het te benoemen? Door ons gesprek met de directeur en de secretaris is het nu van, we maken een plan van aanpak. En dan komen vooral de hard controls, welke afspraken zijn er gemaakt. En het gaat het erom dat je die afspraken wel kunt maken. Maar ik zeg altijd, m'n deur staat open. We hebben afgesproken dat drie uur per dag de deur open staat, maar als er niemand binnen komt dan is er toch iets fout. Dan klopt er iets niet in de beleving. Hard controls staat op papier en soft controls is hoe je het doet.</li> </ul>
Gemeente 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ik vind het altijd belangrijk dat je een gedeelde taal hebt, dus dat je allemaal dezelfde taal spreekt, dat iedereen weet waarom je risicomanagement doet. En ook al heb je er geen affiniteit mee, dat je in ieder geval wel snapt waarom het belangrijk is. Het is dus het overtuigen van nut en noodzaak, hoe dat beleefd wordt, dat zie ik dan als cultuur. Dus als je gewoon een goeie risicocultuur hebt, dan regelmatig dat soort gesprekken. Wat ik ook aangaf, ik zou ook willen, dat binnen elk programma of elk project, dat zo'n risicoanalyse een soort standaard integraal geheel is. Het feit dat wij dat nog niet hebben, daar kunnen wij nog in groeien bijvoorbeeld. Dus dat vind ik een hele belangrijke. Je hebt natuurlijk wat blauwe dingen, heb je een goed beleid? Zijn de verantwoordelijkheden goed belegd? Dat is zeg maar eigenlijk je hygiëne, je structuur. Maar je cultuur, die dingen zijn veel belangrijke bij het bepalen van het volwassenheidsniveau vind ik.</li> </ul>
Gemeente 7	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Je moet het wel communiceren. Dus waar we het net over hadden op de werkvloer, dat als je wel weet dat er risico's zijn, dan moet je ze ook delen met de mensen die verantwoordelijk zijn. Dat is ook een onderdeel van risicovolwassenheid denk ik. Communicatie over je risico's en dat je het niet onder de pet houdt. Dat je denkt van he we hebben een risico bij een groot of klein iets, bijvoorbeeld je imago. Dus die bewustwording moet er ook zijn. Dat mensen wel risico's delen, dat is ook risicovolwassenheid.</li> </ul>
Gemeente 8	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Als je het over cultuur hebt, dan heb je het over de cultuur van de medewerkers, van de organisatie zelf. Die is wel wezenlijk van belang. Maar ik denk dat dat een van de moeilijkste is daaraan aan de knoppen te draaien. Cultuur is jarenlang gegroeid in de organisatie en die ga je niet zomaar veranderen. Ik heb wel eens een cultuuronderzoek</li> </ul>

	<p>gedaan voor mijn studie toentertijd bij de afdeling stedelijke projecten. Daar heb je eigenlijk gewoon mee te dealen, dat je niet zomaar verandert. Dus hij is wel van belang, maar goed, het is een gegeven vaak. Dus het is beter om je aan die cultuur aan te passen, en daarin stappen te maken. Die soft controls, elkaar aanspreken, of je dingen wel of niet goed doet. Heeft ook te maken met de omgeving waarin je verkeert. Voel je je veilig binnen je afdelingsomgeving? Voel je je veilig om dingen te zeggen? Om een manager aan te spreken, of om een collega van een andere afdeling aan te spreken? Of heb het je het gevoel, nou ik word afgerekend. Dus die afrekencultuur, ik heb het nu over cultuur, die is heel sterk aanwezig in vele organisaties. En we zeggen altijd wel, daar moeten we vanaf, iedereen moet elkaar kunnen aanspreken. Maar in de praktijk gebeurt dat niet. En dat heeft ook met managementstijl te maken, welke managers zet je op welke positie. Dus het is heel verschillend. Het scenario denken, nou dat hebben wij meegenomen. Wij denken nu in scenario's. Geef altijd scenario's mee zeg ik altijd. Geef mensen een keuze. Zeg niet je moet dit of dat, nee geef ze een keuze als in scenario's denken. Koppeling strategie en beleid, die zijn gekoppeld. We hebben ook een aparte strategie afdeling. En er zijn meerdere beleidsafdelingen, en wat ik begrepen heb, werken die ook met elkaar samen en dan moet dat ook naar de directie toekomen. Risicobewustzijn, nou daar zijn we mee bezig. Daaraan koppelen we ook de risk appetite, van ben je ook bereid om risico's te nemen of niet, dat kan ook. De risico-eigenaren zijn de budgethouders. Is er ruimte om fouten te maken? Ja die is er wel, maar op beperkte schaal. Het ligt er een beetje waar je mee bezig bent. Als je financieel denkt, even gekscherend, ja een nulletje meer dat heeft grote gevolgen. Als je alleen al denkt aan bijvoorbeeld uitkeringen en je geeft per ongeluk een nulletje te veel, dan kan het grote gevolgen hebben. En in het beleid zal het op zich iets minder erg zijn, als je daar een foutje maakt. Maar wat is een fout? Een fout is ook vooral om te leren. Ik zeg altijd we zijn een lerende maatschappij en dat heeft ook weer met je cultuur te maken, de managementstijl. Staat een manager open om dat je fouten mag maken? Je mag fouten maken, maar je moet er ook van leren om te voorkomen dat ze de volgende keer wel weer optreden.</p>
Gemeente 9	- Nou, dat is een interessante vraag. Maar wat volgens mij ook nog wel een rol speelt, is dat het risicomanagement, dat het eigenlijk maatwerk of paswerk moet zijn, op hoe de bestaande organisatie is. Dus hoe die cultuur is, en hoe die organisatie is. En dat je dan moet kijken, oké met deze organisatie en deze cultuur, zit er eigenlijk op die manier zwakheden in het systeem. En dan zou je dit soort risicomanagement willen hebben. Daar heb ik nog onvoldoende over nagedacht hoe je dat concreet kan maken, want in een soort abstracte taal kan ik dat wel zeggen. Maar hoe je dat concreet maakt tussen de gemeente X1 en de gemeente X2, en dan kan zeggen van in X1 moet je het zo doen en in X2 moet je het zo doen. Ik weet niet of je dat nou echt gaat vinden als je dat gaat proberen. Maar dat lijkt me wel interessant en dan is helemaal de vraag: hoe meet je dan volwassenheid? Ja, de mate waarin dat zich afstemt op de bestaande organisatie? En uiteindelijk is het toch allemaal een soort mening die je moet vragen aan iemand om het dan te meten en eventueel op een schaal, een nummer of een schatting van te geven?
Gemeente 10	- Maar dat risicomanagement zeg maar, dat risicobewustzijn, dat dat gewoon bij medewerker aanwezig is. Voor dat werk dat jij moet doen, dat je je bewust bent van de risico's en dat je er goed mee om kan gaan. En als dat niet zo is, dat je je weg weet te vinden, dus dat er ook wel een risico-organisatie opgetuigd is.
Gemeente 11	- Ik denk dat het allergrootste belang is integere ambtenaren. En integer in de zin van ambtenaren die serieus zijn over hun vak, die serieus zijn over hun verantwoordelijkheid. En die beste hun plaats kennen, maar wel gewoon zeggen waar het op staat. En desnoods een keer, twee keer, zeggen waar het op staat. Dus de integriteit van je personeel en daarmee dus bovenaan de integriteit van je directie, is gewoon je eerste control activity zal ik maar zeggen.
Gemeente 12	- Wat zijn nou de randvoorwaarden voor een goed risicovolwassenheidsniveau? Dat is vooral die risico bewustheid. En die begint op topniveau, maar die moet in feite de hele organisatie door, dat men ook leert om in risico's te denken. Dus een risicogerichte manier van werken. Dat is belangrijk. En dus inderdaad worden gesteund door het management. Het bestuur, die moeten dat ook belangrijk vinden. Als het bestuur kritisch is op risicomanagement en ook zegt van joh: hier heb ik een voorstel, maar ik mis daar de risico's in, dat dat ook gezegd wordt. Dat gebeurt wel eens bij ons af en toe. Dat helpt wel, dus dat is belangrijk. En wat ik wel merk is, is dat het nodig is dat er al iemand is die het aanzwengelt. Dus wij hebben een risicomanager, en dan merk ik wel, ondanks het feit dat ik best tevreden over risicobewustzijn, maar zonder zou het lastig zijn. Er moet toch wel iemand zijn stuurtje af en toe eens oppoekt en mensen ook scherp houdt. Gister hadden we nog een gesprek met een projectleider die zegt: ja, wel fijn eigenlijk wat jullie doen, want jullie me af en toe wel echt achter de broek, en eigenlijk zou ik dat zelf moeten doen. Maar jullie doen het wel en dat helpt me ook om me scherp te houden. Dat is denk ik ook wel nodig, je moet niet verwachten dat het vanzelf groeit. Dus dat is denk ik belangrijk. En het derde is, een goed onderscheid in type risico's. Dus denk aan Kaplan, drie niveaus van risico's. De strategische, operationele, dat moet je goed van elkaar

	<p>onderscheiden. Ook om het goede gesprek op het goede niveau te kunnen voeren. Van een afdelingshoofd van ICT mag je verwachten dat de operationele risico's bekend zijn en goed geregeld heeft. En de strategische risico's moeten meer het onderwerp van gesprek zijn tussen bestuur, directie en afdelingsmanagers. Van zijn wij voldoende in staat om ons aan te passen naar de manier van werken als organisatie, en de ICT daarin mee te laten lopen.</p>
Gemeente 13	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Het onderzoek van Zijlstra zegt volgens mij dat het is goed om te kijken op welk niveau je het dan doet. Wanneer is je risicomanagement in een project op orde? Of wanneer is je risicomanagement gemeentebreed op orde? Als je deze vraag stelt gemeentebreed, dan denk ik dat het goed is als er een gemeente brede visie is, als er gemeente brede risicotaal is en een gemeente brede format. Als de rollen en verantwoordelijkheden duidelijk zijn, dat er een bepaalde mate van risicobewustzijn is, dat je het gesprek regelmatig met elkaar erover voert. En het grappige, dan kom ik wel weer op dat Simons model. Je kan die vier elementen van Simons model heel mooi invullen daarop. Heb je afspraken gemaakt over je weerstandsvermogen? Zijn de rollen en verantwoordelijkheden duidelijk? Voer je regelmatig het gesprek erover met elkaar? Zijn de ambities op het gebied van risicomanagement duidelijk? De gedeelde waarden, waar willen we naartoe met elkaar? En is je informatievoorziening op orde? En weet iedereen wanneer die welke informatie moet geven, maar weet iedereen ook welke informatie die kan verwachten, hoe die de informatie moet lezen?</li> </ul>
Gemeente 14	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dialoog, bewustzijn, verantwoording. Dus dat je ook tijdig verantwoord over je risico's. Maar ook over je beheersmaatregelen. Een goed kader, en proces, van hoe geven we hier invulling aan, en het periodiek evalueren van het proces zelf.</li> <li>- Ja wat is minder van belang. Ik denk dat alles wel belangrijk is. Wat ik aan het begin zei over rolverdeling, wie is waarvoor verantwoordelijk, dat helpt om inzichtelijk maken wie wat moet doen. De instrumenten, is misschien wel een belangrijk stuk, maar tegelijkertijd zou ik zeggen, die instrumenten zijn maar een middel om het proces uit te voeren, maar is niet het belangrijkste. Dus ga niet als eerste naar het risicomanagementsysteem kijken, ga maar eerst even kijken hoe je als organisatie dat wil invullen en vervolgens kijken van als dit hem is, dus als we hem zo willen invullen dan pas gaan kijken welke instrumenten daarbij passen.</li> </ul>
Gemeente 15	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ik denk waar er echt nog wel wat gedaan kan worden is het toepassen van data-analyses en risk-intelligence. Dus op basis van data ook voorspellingen doen, dus verder toe naar de toekomst. Dus dat je daar wel een slag in kan maken. En ten aanzien van het proces dat je PDCA toepast. Dus daarin bijstelt, evalueert. En dat het actief gebruikt wordt in het besluitvormingsproces. Dat zijn wel elementen die ik dan gewoon belangrijk vindt. En bij die data-analyses hebben we nog wel een slag te maken, want daar doen wij ook nog weinig aan. Dus dat heb ik ook dit jaar en volgend jaar op de agenda staan.</li> <li>- Nou in bijvoorbeeld niveau 5 zit dan ook: het risico-identificatieproces wordt periodiek geëvalueerd. En dan denk ik, wat voegt dat nou toe? Zeker om dat periodiek te doen, volgens mij heb je gewoon een systematiek, en het is belangrijk dat je met veel mensen het doet. Dus niet eentje in z'n eentje. Dus daar zitten veel meer elementen in, in plaats van dat je dat weer periodiek moet evalueren, als je daar gewoon een proces hebt van dit is ons ultieme proces, probeer daar zo veel mogelijk toepasbaar voor je eigen gemeente tegenaan te zitten, dan hoeft je dat ook niet weer steeds te evalueren. Want je evalueert je helemaal suf, en dan ben je niks aan het doen. Het zou helpen volgens mij als je een soort ultiem proces hebt, waar je dan constant op kan reflecteren, in plaats van dat je je eigen proces moet evalueren. En dat vind ik ook met het risicokwantificatieproces, dat proces moet je ook evalueren in stap 5. En dan denk ik ja, ook daar is gewoon een practice proces, zou voldoende moeten zijn. En voor mij is dat dat er meerdere mensen over nadenken en of het dan 70 procent of 50% is, dat zal allemaal wel. Het is helemaal geen objectieve maatstaf. Het is niet wetenschappelijk onderbouwd. Het is juist door de veelheid van mensen die zeggen van dit is het percentage, waar we een gevoel bij hebben dat dit klopt. Dus daarmee denk ik: het zou helpen als het wat praktischer kan zijn. Het zou help als je een best practice hebt qua proces. Misschien ook best practice van: deze elementen kunnen daarin voorkomen. Wij werken dan met zo'n checklist van 92 risico's, dat zijn er wel erg veel. Het zou misschien fijn zijn als er 20 zijn waar je eens even over na moet denken. We hebben een databank binnen Naris waar we mee werken, met welke andere risico's geïdentificeerd. Dat zou helpen als je de 100 meest geïdentificeerde risico's zou krijgen van heel Nederland. Dan ben je al een heel aardig eind op weg.</li> </ul>
Gemeente 16	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ja, ik splits altijd alles in hard en soft controls, doe ik ook voor control. En daar pas ook ik deze ook op in. En ik zeg altijd, het moet in balans zijn, dus je moet aan de harde kant wat structuren hebben zitten, wat processen, procedures en wat faciliterende automatisering, dat moet op een bepaald niveau zijn. Dus dat moet gewoon een automatisme zijn. Maar tegelijkertijd, aan de soft kant, het moet geen verplichting worden, en dat wordt het vaak. Oh wacht ff, ik moet het vinkje zetten. En dan denk ik stop er dan alsjeblieft mee.</li> </ul>

	<p>- Nee, ik vind soft controls, daar begint het. Je kan die processen, procedures, je kan die harde kant zo hard inregelen als je wil, als mensen niet snappen of niet willen, dat is allemaal de soft kant. Dan heeft helemaal geen zin, want dan stoppen ze er allemaal rotzooi in, en ze doen het vinkje voor het vinkje, en het worden allemaal trucjes. Maar het gaat erom, waarom doe je het dan? Wat wil je ermee bereiken door het te doen? Dus door het proces te doorlopen of door de procedure toe te passen? Waarom wil je dat doen en wat wil je ermee bereiken? Maar dat is allemaal de softe kant.</p>
Gemeente 18	<p>- Ik ken niet al die onderscheidende stappen meer uit m'n hoofd, maar je hebt iets van vijf, zes stadia en in ieder stadium heb je vijf, zes specifieke kenmerken die dan ingevuld moeten worden. Maar de eerste die me nu te binnenschiet, dus laat ik er even van uitgaan dat dat dan ook de belangrijkste is, dat lijkt me logisch. Maar wat ik net ook noemde, dat gesprek van hoog tot laag. En dat heeft ook te maken met hoe intrinsiek gemotiveerd en betrokken is dat primaire proces om risico's zelf goed te bespreken. Als ik ze als controller in beeld breng en ik ze lees terug bij mijn formele rapportages, dan kan daar best een goed gesprek uit komen. Maar als ik met mijn rapportage kom naar de directie en de directeur ziet daar risico's voor het eerst, dan gaat er iets niet goed. Dus die herkenning, dus rapportage van concern control. Maar weet de directeur, laten we dat even voor het gemak een horizontaal gesprek noemen. Dus van mij naar een directeur. Maar verticaal, is hij met regelmaat bijgepraat over alle risico's die zich voor doen in zijn domein? In teams, in afdelingen, en is dat daar ook aan de orde gekomen. Dus herkent hij dat? Wij zoomen in op de grote risico's en de strategisch risico's, maar ook kleine risico's kunnen in potentie bananenschillen zijn. Is dat gesprek ook verticaal in die organisatie plaatsgevonden? Dus ik vind dat denk ik wel in de kern, als je iets zegt over de volwassenheid van de organisatie. Wordt dat gesprek horizontaal, vanuit ondersteuning, control, en verticaal, wordt dat nu gevoerd? Als het alleen maar horizontaal is, gaat er iets niet goed. Als het alleen maar verticaal is, gaat er ook iets niets goed. Dus je moet eigenlijk die twee assen wel hebben. Maar er zijn meer elementen. Tone at the top is er ook zo een. Als een controller niet met de rapportage komt, is er dan nooit een gesprek over risico's in de directie, of toch wel? Dat is er ook een. Ja tone at the top is natuurlijk waanzinnig belangrijk. Als een directeur zelf nooit om risico's vraagt, en als die er dan ook geen voorgeschiedt krijgen, gaat er ook iets mis. Nou, laat ik die twee als belangrijkste noemen.</p>