

Voorwoord

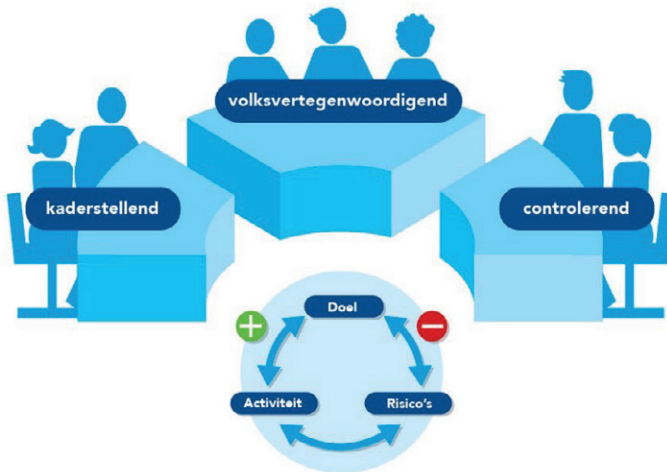
Om wegwijs te worden in gemeenteland kunnen (aspirant-)raadsleden kiezen uit een waaier van handreikingen, webinars en raadgevers. Wat nog ontbreekt is een handreiking over risicobeheersing¹.

Risicobeheersing is een middel om betere beslissingen mogelijk te maken. Met oog voor publieke waarden, nu en in de toekomst. Een toekomst met minder zekerheden dan vandaag. Grote delen van de samenleving zijn in transitie. Denk aan opgaven rond het klimaat, duurzaamheid, inclusiviteit, vitaliteit of 'gewoon' een betaalbare woning. Wat nu vanzelfsprekend is, zal in de nabije toekomst anders moeten. Gemeentes staan aan de frontlinie om deze transities het hoofd te bieden. De route voor deze transities is lang niet altijd zeker en de wegen zijn soms hobbelig, maar de bestemming staat zelden ter discussie.

Risicobeheersing wordt bovendien steeds vanzelfsprekender voor reguliere gemeentelijke taken. Het fysieke domein bijvoorbeeld heeft steeds vaker te maken met nieuwe onderwerpen, zoals bomenziektes en eikenprocessierupsplagen en al dan niet ziekmakende rubberen korrels op kunstgras.

Goed risicobeheer levert reële verwachtingen op en erkende (on)zekerheden. Met als doel een gedeeld besef hoe er kan worden (bij)gestuurd, ook als zaken anders lopen dan verwacht. Op die manier draagt effectieve risicobeheersing bij aan het vergroten van de gemeenschapszin. Dat kan door pech te voorkomen, kansen te pakken en ook door tegen een stootje te kunnen.

¹ In 2007 werd de Handreiking Weerstandsvermogen voor Raadsleden geïntroduceerd. Deze heeft een overwegend financiële invalshoek, terwijl deze handreiking is opgesteld vanuit een breder, actueler en toegankelijker perspectief.



Figuur 1

VNG Risicobeheer heeft de uitdaging aangenomen een dergelijke handreiking uit te werken, in samenwerking met onder meer leden en medewerkers van de Nederlandse Vereniging voor Raadsleden, het ministerie van Binnenlandse Zaken, de commissie BBV en diverse gemeenten.

Het resultaat is deze compacte handreiking die het doel heeft om ieder raadslid in 60 minuten wegwijs te maken in het zo goed mogelijk beheersen van de gemeentelijke risico's. Met als belangrijkste inzicht dat het afwegen van publieke waarden zowel een kunst als een vaardigheid is.

Inhoud

Voorwoord	1
1 Inleiding	5
2 Risicobeheersing in de raad	8
3 Risicobeheersing in de praktijk	12
3.1 Grondbeleid en ruimtelijke ontwikkelingen	13
3.2 Digitalisering en informatieveiligheid	13
3.3 Energie- en andere transities	14
3.4 Regie verbonden partijen en gemeenschappelijke regelingen	15
3.5 Het sociaal domein	16
3.6 Grote (infrastructurele) projecten	17
3.7 Lokale hoofdpijndossiers	18
3.8 Een checklist in wording	18
4 Afwegingen en dilemma's	20
5 Risico's en het weerstandsvermogen	23
6 Resumé en checklist	28
Bijlage 1: Risico's nader ingedeeld	30
Bijlage 2: Menukaart toezicht voor raadsleden	35

Risicobeheersing voor raadsleden

Grote delen van de samenleving zijn in transitie.

Gemeenten hebben een belangrijke rol bij deze transities.

Vaak is de route onzeker en zaken lopen anders dan verwacht.



Risicomanagement maakt beter beslissen mogelijk.

Met oog voor publieke waarden, nu en in de toekomst.



Goed risicobeheer =



(on)zekerheden onderkennen



reële verwachtingen scheppen



Doel:

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

Resultaat:

Kwalitatief goed beleid en bewuste besluiten.



Risico's kunnen realistisch worden opgenomen in de beleidsanalyses.



Inzicht in de mogelijke financiële impact van risico's.



VNG Risicobeheer en Risicoplatform Overheden (RPO) hebben kennis en oplossingsrichtingen verzameld en deze toegankelijk gemaakt voor (aspirant-) raadsleden in de

Compacte Handreiking Risicobeheersing voor raadsleden

in 60 minuten wegwijs in de gemeentelijke risico's

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



Risicobeheer

Figuur 2

1 Inleiding

Omgaan met risico's is dagelijkse kost voor gemeenten. Van woningnood tot jeugdzorg, van massaal zieke bomen tot hacks met ransomware. Het is van belang om risico's gestructureerd en systematisch te managen en te wegen², bij voorkeur in ieder agendapunt en uiteindelijk ook in de wettelijk voorgeschreven risicoparagraaf voor de planning- en controlcyclus.

Uit recent onderzoek van de VNG³ bleek dat de verschillen in de uitvoering van de gemeentelijke risicobeheersing groot zijn. De oorzaak hiervoor is soms plausibel vanwege lokale verschillen, maar vaak is sprake van verschillen in aanpak. Gemeenten die op proactieve wijze en methodisch risico's analyseren hebben het beste inzicht in de onzekerheden en uitdagingen voor de directe toekomst.

Hoe kunt u als (aspirant-)raadslid een constructieve bijdrage leveren om de risico's op gewenste wijze te beheersen? Welke scherpe risicogerichte vragen leveren de beste antwoorden op en leiden tot effectieve raadsbesluiten? De bondige antwoorden vindt u in deze handreiking.

Risicobeheersing

In iedere raadsvergadering worden risico's besproken, afgewogen en adequaat beheerst mét voldoende draagvlak. In deze handreiking hanteren we de volgende definities:

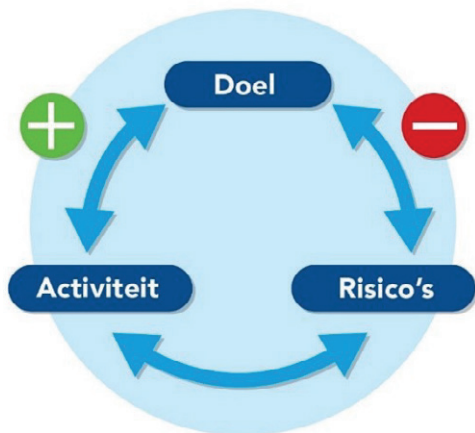
- Een **risico** is een onzekere gebeurtenis met een kans van optreden en gevolgen voor de afgesproken doelstellingen.
- **Risicobeheersing** is het doelgericht omgaan met deze onzekerheden, in het besef dat risico's naast bedreigingen ook kansen bieden. Effectieve risicobeheersing is proactief en begint bij de beeldvorming van een aan te pakken probleem. Deze eindigt met een evaluatie en geeft antwoord op de vraag hoe de risico's risicomangement-gemeenten hebben uitpakten en in hoeverre de beheersing adequaat is geweest.

2 Bron: site VNG Risicobeheer: <https://vng.nl/rubrieken/risicobeheer>.

3 <https://vng.nl/nieuws/aanbevelingen-voor-volwassen-risicomangement-gemeenten>.

- **Weerstandsvermogen** is de financiële buffer voor als niet afgedekte (financiële) risico's zich voordoen. Het bestaat uit onder andere de algemene reserves voor incidentele tegenvallers en ook de onbenutte belastingcapaciteit en eventuele bezuinigingsmogelijkheden voor structurele tegenvallers⁴.
- **Resilience** staat voor veerkracht, wendbaarheid en robuustheid. Deze drie zaken komen neer om zowel nu als in de nabije toekomst tegen een stootje te kunnen én om adaptief om te gaan met ontwikkelingen en transities.

Risico's en de gewenste beheersing ervan staan nooit op zichzelf. Ze behoren in samenhang te worden bekeken met de doelstellingen en de bijbehorende activiteiten. De risico's maken ook de drijfveren en overtuigingen inzichtelijk, net als de onderliggende vaardigheden.



Figuur 3

4 De exacte invulling van welke zaken tot het weerstandsvermogen kunnen worden gerekend verschilt per gemeente.

Leeswijzer

In hoofdstuk 2 gaan we in op de drie meest voorkomende beslismomenten in de raad voor risicobeheersing. Hoofdstuk 3 biedt een inhoudelijk kijkje in de meest voorkomende risico's. Hoofdstuk 4 toont hoe doelen en risico's kunnen worden afgewogen. Hoofdstuk 5 is een verdieping op de mogelijk financiële gevolgen van de risico's en de vraag of het gemeentelijk weerstandsvermogen voldoende robuust is, terwijl hoofdstuk 6 een samenvatting en een checklist biedt. In de bijlage staan enkele van de meest voorkomende indelingen van risico's.

2 Risicobeheersing in de raad

I De (raads)vergaderingen

Een van de rollen van een raadslid is die van volksvertegenwoordiger. Vanuit deze rol zet de gemeenteraad de koers van de gemeente uit en controleert ze het beleid. Een onderdeel van het bepalen van de koers is het stellen van kaders, zoals door het vaststellen van de begroting.

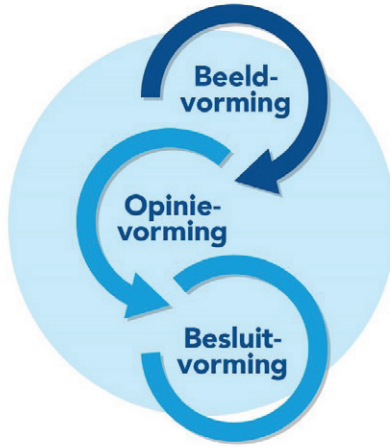
De raad is met andere woorden nauw betrokken bij het op- en vaststellen van strategieën en plannen en houdt vinger aan de pols. Dit kan door het volgen van de trits Beeldvorming, Opinievorming en Besluitvorming⁵.

Het sterkste punt van deze methode is het onderscheid tussen de opinie- en besluitvormingsfase. De opinievorming van een op te stellen strategie of urgente kwestie zet alternatieven of scenario's op een rij op basis van een overzichtelijk aantal criteria. Hierdoor is ieder raadslid in de gelegenheid om doelen en risico's per alternatief of scenario op verantwoorde wijze met elkaar af te wegen.

Het daaropvolgende besluit maakt dan duidelijk welke argumenten zijn gedeeld en het meest leidend zijn ('hier zeggen we 'ja' tegen'), mede op basis van de risico's ('... en zodoende beheersen en accepteren we de volgende risico's...').

Op deze wijze is er voor alle genomen raadsbesluiten een overzicht van de daarbij behorende risicobeheersingsmaatregelen en de bewust (enigszins) geaccepteerde risico's. Dit overzicht is een belangrijk uitgangspunt voor de risicoparagraaf in de planning- en controlcyclus.

5 Dit is de essentie is van de BOB-methode. Er zijn ruim vijftig gemeenten die ieder agendapunt op deze manier rangschikken en bespreken. Zie ook <https://www.binnenlandsbestuur.nl/be-stuur-en-organisatie/vergadermodellen-van-de-gemeenteraden>.



Figuur 4

II De planning- en controlcyclus

Het hart van de planning- en control-cyclus vormen de begroting en de jaarrekening. Deze moeten voor een vastgestelde datum en conform diverse vereisten worden opgesteld. Tussen beide rapportages staan één of meerdere voortgangsrapportages gepland, die antwoord geven op de vraag in hoeverre de afspraken uit de begroting, inclusief nieuwe inzichten, op koers liggen. In het voorjaar wordt vaak een beschouwend meerjarenperspectief aan de raad aangeboden ('perspectief'- of 'kadernota'). Meer informatie over deze cyclus is te vinden in de VNGraadgever⁶ en de notitie 'meerjarig financieel inzicht voor de raad' van de commissie BBV.⁷

Hoewel risicobeheersing per definitie vooruitkijkt, kan in de jaarrekening worden stilgestaan bij welke voorziene risico's zich hebben gemanifesteerd, welke onvoorziene risico's zich hebben voorgedaan, welke schade is gelopen en van welke wijzigingen in het risicobeheersingsbeleid is sprake geweest. Risicobeheersing vraagt een regelmatige bezinning op de manieren waarop risico's worden beheerst of overgedragen.

6 <https://vng.nl/rubrieken/onderwerpen/begroting-en-verantwoording>.

7 <https://commissiebbv.nl/cms/view/50e84417-0c40-4e1f-8d43-8a6400eb6a2a/meerjarig-financieel-inzicht>.

Ook een overzicht van dreigende risico's die zich niet hebben voorgedaan is aan te bevelen, net als een opsomming van genomen maatregelen om de dreigende risico's te voorkomen.



Figuur 5

III Een derde overlegvorm?

Naast de raadsvergaderingen en de planning- en controlcyclus is een derde platform of overlegvorm voor risicobeheersing in opkomst. Centraal in deze overlegvorm staat meerjarig vooruitkijken én terugblikken. Het betreft overlegvormen zoals inspiratiesessies of themabijeenkomsten, meestal met een bredere maatschappelijke bril en een lange termijnblik. Deelnemers zijn naast de specialisten uit de raad zelf veelal een brede selectie van stakeholders, burgers en externe (ervarings)deskundigen. De onderwerpen in deze overlegvormen zijn veelal transitiegestuurd, met de energietransitie als bekendste voorbeeld.

De rode draad in deze transitie-overlegvormen is resilience. Resilience staat voor veerkracht, wendbaarheid en robuustheid. Het komt neer om zowel nu als in de niet eens zo verre toekomst tegen een stootje te kunnen en om adaptief om te gaan met soms snel wisselende omstandigheden.

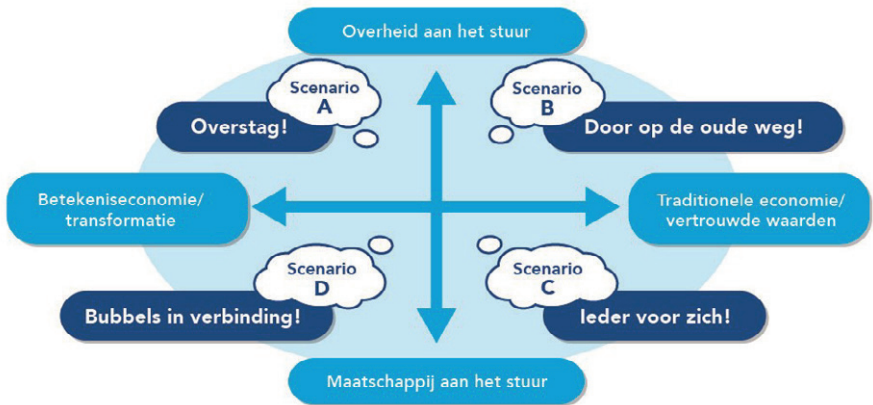
Een goed hulpmiddel voor resilience denken en handelen zijn scenarioverkenningen. Hiermee zijn deelnemers in staat om gestructureerd na te denken over de

doelen voor de langere termijn. Een hulpmiddel daarbij is de 'gemeentelijke bijsluiter CEP'⁸.

Scenario's zijn uiteenlopende beelden over de toekomst. Ze zijn nadrukkelijk geen voorspelling, maar een beschrijving van relevante onzekerheden die veel impact hebben op de gemeente en waar ze zelf vaak nauwelijks invloed op heeft.

Er zijn voor de langere termijn steeds minder harde zekerheden. Scenario's leren omgaan met onzekerheid en complexiteit. Ze maken een combinatie tussen wat men al weet (geschiedenis, cijfers, aantallen, ervaringscijfers) en het voorstellingsvermogen over wat er in de toekomst mogelijk zou kunnen gebeuren. Scenario's kunnen groot en abstract zijn, maar ook dichtbij en concreet.

Vaak worden de twee meest onzekere en tegelijkertijd meest impactvolle ontwikkelingen voor het betreffende onderwerp tegen elkaar afgezet op een x-as en een y-as, waardoor een assenkruis of scenarioraamwerk ontstaat met vier kwadranten. Onderstaande voorbeeld is gebaseerd op de scenariooverkenning van de gemeente Enschede⁹.



Figuur 6

8 Zie onder meer: <https://vng.nl/nieuws/aan-de-slag-met-cpb-ramingen-bij-toekomstplannen-ge-meente>.

9 <https://www.enschede.nl/bestuur/de-toekomst-van-enschede>

3 Risicobeheersing in de praktijk

VNG Risicobeheer inventariseert jaarlijks de risico's uit de gemeentelijke risicoparagrafen¹⁰. De frequente sessies uit het RisicoPlatform-Overheden (RPO) bieden eveneens inzicht in de meest voorkomende risicovolle onderwerpen, inclusief de aanpak.

Deze inzichten vormen de basis voor een korte inhoudelijke toelichting op enkele van de meest voorkomende risicovolle onderwerpen:

1. Grondbeleid en ruimtelijke ontwikkelingen
2. De digitalisering en de informatieveiligheid
3. De energie- en andere transities
4. De regie over de verbonden partijen en gemeenschappelijke regelingen
5. Het sociaal domein
6. Grote (infrastructurele) projecten
7. Lokale hoofdpijndossiers.

De rode draad in deze risicovolle onderwerpen is dat ze meerjarig zijn en gemeente-overschrijdend en daarmee meerdere deelnemers kennen, en dat de bovenliggende doelen zich blijven ontwikkelen c.q. in transitie zijn. De routekaart bijvoorbeeld naar een aardgasvrije of CO₂-neutrale gemeente verandert gedurende de rit, net als zienswijzen over bijvoorbeeld digitale weerbaarheid of bodemdaling.

Soms staan deze risicovolle onderwerpen met elkaar in verband, zoals een hack bij een verbonden partij of de aanleg van een zonneweide binnen een infrastructureel project.

¹⁰ Alle gemeentelijke risicoparagrafen van 2018-2021 staan op <https://gapminded.nl/>.

3.1 Grondbeleid en ruimtelijke ontwikkelingen

Achter het vaak genoemde risico van grondexploitatiekortingen gaan meerdere maatschappelijke uitdagingen schuil. In de eerste plaats de krapte op de woningmarkt. Ook zaken zoals de omgevingswet, het verduurzamen van gebouwen – al dan niet in eigendom of beheer van de gemeente – raken het gemeentelijk grondbeleid.

Grondbeleid – vaak vastgelegd in een gemeentelijke nota – is geen doel op zich, maar een middel. Het is een middel om ruimtelijke doelstellingen op het gebied van de volkshuisvesting, lokale economie, natuur en groen, infrastructuur en maatschappelijke voorzieningen te verwezenlijken, en is dus niet leidend maar volgt op deze ruimtelijke doelstellingen. Uw gemeente kan hierin een overwegend faciliterende of juist een actief participerende rol in spelen. Een middenweg bewandelen via publiek-private samenwerking kan ook. De risicohouding wisselt per gekozen rol.

Grondbeleid moet antwoord geven op welke rol de gemeente wil vervullen en waar in ruimtelijke zin behoefte aan is. De gemeente kan bijvoorbeeld accent leggen op het herstructureren van het bestaand stedelijk gebied en ontwikkelen voor bepaalde doelgroepen zoals ouderen in combinatie met zorg. Tegelijkertijd behoort ze soms op korte termijn tijdelijk huisvesting te coördineren voor statushouders en asielzoekers.

De raad mag van het college regelmatig inzicht verwachten over de daadwerkelijke behoefte aan woningen, bedrijventerreinen en commerciële vastgoedvoorzieningen, zowel in kwalitatief als kwantitatief opzicht. De VNG-handreiking 'grondbeleid voor raadsleden' is op de site van de VNG¹¹ te downloaden. Op bladzijde 18 staan voorbeeldvragen van raadsleden aan het college.

3.2 Digitalisering en informatieveiligheid

De toenemende digitalisering biedt zowel kansen als bedreigingen. Kansen zijn dat een gemeente de dienstverlening en de taken efficiënter en gebruiksvriendelijker kan invullen. De bedreigingen komen neer op het kunnen weerstaan van cybercriminaliteit.

11 <https://vng.nl/nieuws/wat-u-als-raadslid-moet-weten-over-grondbeleid-handreiking>

Iedere gemeente behoort te voldoen aan de Baseline Informatiebeveiliging Nederlandse Gemeenten (BIG). Dit is het minimumniveau van maatregelen dat dient te zijn geïmplementeerd. De Informatiebeveiligingsdienst van VNG Realisatie¹² ondersteunt gemeentes met praktische informatie om de BIG in te vullen en biedt checklisten¹³ aan voor diepgaande risicoanalyses. Gemeenten kunnen zelfs 24/7 terecht bij de helpdesk voor advies en ondersteuning.

Hoewel deze maatregelen en ondersteuning de kans op digitale lekken aanzienlijk beperken, blijft het mogelijk dat een gemeente wordt geconfronteerd met een hack en een ransomware-eis. Dit leidt tot nieuwe vragen die veelal maatwerk vragen waar VNG Realisatie behulpzaam in kan zijn. Het gaat bijvoorbeeld om zaken zoals al dan niet losgeld betalen, een (dure) verzekering afsluiten en medewerkers wel of niet met verlof sturen.

Digitale weerbaarheid en veerkracht is een discipline die nog vol in ontwikkeling staat en iedere dag leert uit de praktijk. Een alert raadslid weet dan ook wat er digitaal speelt. De vragen uit de checklijsten en het frequent evalueren van de BIG zijn hiervoor nuttige hulpmiddelen.

3.3 Energie- en andere transities

Gemeenteraden hebben een cruciale rol in de energietransitie. De energietransitie en de klimaatdoelen kennen meerdere stippen aan de horizon, zoals een halvering van de broeikasgassen (2030) of van het aardgas af (2050). Piketpaaltjes zijn te slaan voor onder de mate van duurzaam inkopen door de gemeente, de beoogde hoeveelheid zonnepanelen en te verduurzamen gemeentelijk vastgoed.

Het rijk heeft voor deze transities geen expliciete taakstelling opgelegd, maar heeft gekozen voor een meerjarige programmatische nationale aanpak met landsdekkende integrale regionale energie strategieën (RES). De besluitvorming over deze strategieën vindt plaats via het Omgevingsbeleid van rijk, provincies en gemeenten. Op deze manier behouden de decentrale overheden de eigen beleidsruimte. Zij hebben gezamenlijk afgesproken om in 2030 35 TWh aan hernieuwbare opwekking op land te realiseren.

12 <https://www.vngrealisatie.nl/onderwerpen/informatieveiligheid>

13 <https://www.informatiebeveiligingsdienst.nl/product/handreiking-diepgaande-risicoanalyse-methode-gemeenten/>

De transitie is één van de grootste transformatieprocessen ooit. Het verloop van de transitie is geen rechte lijn, maar een S-curve. Het eerste zogeheten kantelpunt van zo'n proces wordt bereikt als 25% van de burgers en andere belanghebbenden actief meedoet. Het aantal huishoudens bijvoorbeeld dat medio 2021 zonnepanelen op hun dak heeft is 1,5 mln, circa 21% van het aantal huishoudens. Mede door de snel stijgende gasprijzen is het kantelpunt nabij.

Diverse gemeentes hebben een routekaart voor de energietransitie en aanverwante millennium goals. Riskante innovaties, dure pilots en plotseling oplopende prijzen voor fossiele bronnen zijn voorbeelden van gebeurtenissen waar deze transitie voorlopig nog mee te maken zal krijgen.

Dit maakt de transitie bij uitstek geschikt voor het stellen van scherpe vragen die de besluitvorming kunnen verbeteren. Het startpunt voor een goede vraag is een adequaat overzicht van de kaders en de voortgang van de belangrijkste uitvoeringsmaatregelen, mede ook omdat veel maatregelen en acties gemeente-overschrijdend zijn. Een dergelijk overzicht is nog niet voor alle gemeenten binnen handbereik. Een goed voorbeeld zijn de voornemens van de gemeente Utrecht¹⁴.

3.4 Regie verbonden partijen en gemeenschappelijke regelingen

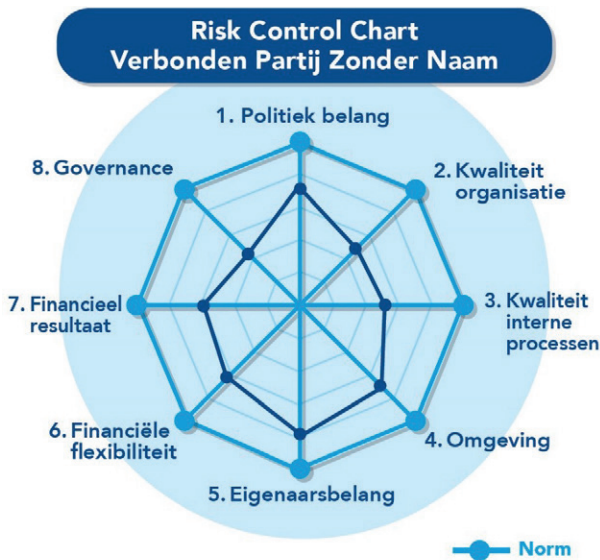
Elke gemeente heeft te maken met verbonden partijen. De invloed die een gemeente erop kan uitoefenen verschilt per partij, terwijl gemiddeld ruim 20% van de begroting bestemd is voor gemeenschappelijke regelingen en verbonden partijen. Het zijn organisaties die namens de gemeente taken uitvoeren, zoals vergunningverlening, afvalinzameling, het sociaal domein of ondersteunende werkzaamheden. Samen met de gemeente spelen ze als het ware met dezelfde bouwstenen via verschillende bouwwerken. Bekende spelers zijn de veiligheidsregio, de regionale uitvoeringsdiensten, de GGD en belastingsamenwerkingsverbanden.

Hoe krijg je als raad grip op de doelen, risico's en resultaten van de belangrijkste verbonden partijen? Weliswaar komen de begrotingen en jaarrekeningen kort aan bod in de planning- en control-cyclus, maar idealiter wil je als het nodig is tijdig geïnformeerd en betrokken worden over het reilen en zeilen van deze verbonden

14 <https://www.utrecht.nl/bestuur-en-organisatie/publicaties/onderzoek-en-cijfers/onderzoek-over-utrecht/duurzaamheidsverslag/>

partijen. Een hulpmiddel is het risicokompas van de gemeente Arnhem¹⁵. Het is een handzaam spreadsheet dat zijn waarde heeft bewezen.

Het kompas bevat acht criteria met in totaal 35 vragen en leidt tot een overzichtelijk diagram. Een tweede hulpmiddel is de 'gereedskapskist regionale samenwerking zorg en veiligheid'¹⁶. Ondanks de titel zijn de tools in dit boekje eveneens geschikt voor andersoortige verbonden partijen.



Figuur 7

3.5 Het sociaal domein

Het sociaal domein omvat het geheel aan ondersteunende sociale voorzieningen voor de lokale samenleving. De gemeente voert uit wat in onder meer de Jeugdwet (JW), de Participatiewet (PW) en de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO) wordt voorgeschreven. De beoogde maatschappelijke effecten zijn onder meer

15 <https://vng.nl/nieuws/instrument-om-verbonden-partijen-beter-in-control-te-krijgen>

16 <https://vng.nl/nieuws/regionale-samenwerking-zorg-veiligheid-gids-gereedschap>

inclusiviteit ('iedereen moet mee kunnen doen'), passend onderwijs en vitaliteit ('zo lang mogelijk thuis in je huis').

Sinds de decentralisaties in 2015 heeft dit domein een van de hoogste gemeentelijke budgetten. Er is sprake van een oplopende instroom, frequent oplopende wachtlijsten, met name in de jeugdzorg en complexe uitdagingen voor verbonden partijen. Het gemeentefonds groeide niet mee met deze gestegen vraag.

Gemeenten ervaren met name in de uitvoering van de WMO en de JW niet voldoende sturingsmogelijkheden en beperkte invloed. Tekorten in het sociaal domein worden vaak noodgedwongen gedekt uit het fysieke domein en uit de reserves.

Achter de systeemanalyse van de vorige alinea schuilt vaak menselijk leed. De kaderstellende en controlerende rol van de raad wordt een mix van mens- en taakgerichte control, waarop de raad keuzes moet maken. De sociale monitor¹⁷ zoals die van de gemeente Amersfoort¹⁸ geeft een meerjarig inzicht over het sociaal domein en biedt gelegenheid tot het stellen van de juiste vragen.

3.6 Grote (infrastructurele) projecten

Risicobeheersing is het meest ontwikkeld in projectmatige werkzaamheden. Voorbeelden van grote projecten zijn een rondweg aanleggen, een groot evenement hosten, een multifunctioneel onderwijsgebouw vernieuwen of een omvangrijke wetswijziging in goede banen leiden.

Een project betekent per definitie risicogestuurd werken, gefaseerd, met tussentijdse mijlpalen en een duidelijk eindresultaat. Veel gemeenten hebben voor de raad aanvullende rapportages over grote, gevoelige projecten. In deze rapportages worden de verwachtingen rondom doelen, tijd, geld en draagvlak afgezet tegen de feitelijke voortgang. Deze voortgang verloopt zelden in een rechte opgaande lijn, zodat menig groot project terugkeert op de raadsagenda of in de risicoparagraaf. Het is niet altijd duidelijk in hoeverre de verwachtingen te rooskleurig zijn geschetst of de risico's zijn afgezwakt en vervolgens botsen met de realiteit.

De meeste grote projecten zijn per definitie complex qua uiteenlopende belangen,

17 <https://www.vngrealisatie.nl/producten/gemeentelijke-monitor-sociaal-domein>

18 <https://amersfoortincijfers.nl/news/Monitor-Sociaal-Domein/46>

concreetheid van doelen, technologische zekerheid en het toevoegen van innovaties. Strakke sturing, controle en uitgebreide regelgeving zijn dan minder effectief bij complexe projecten die worden gedomineerd door onzekerheid, dynamiek en onvoorspelbaarheid. Reden voor de gemeente Rotterdam om een project-complexiteitsscan te hanteren¹⁹. De essentie van deze scan biedt raadsleden eveneens een helder inzicht in de projectstatus.

3.7 Lokale hoofdpijndossiers

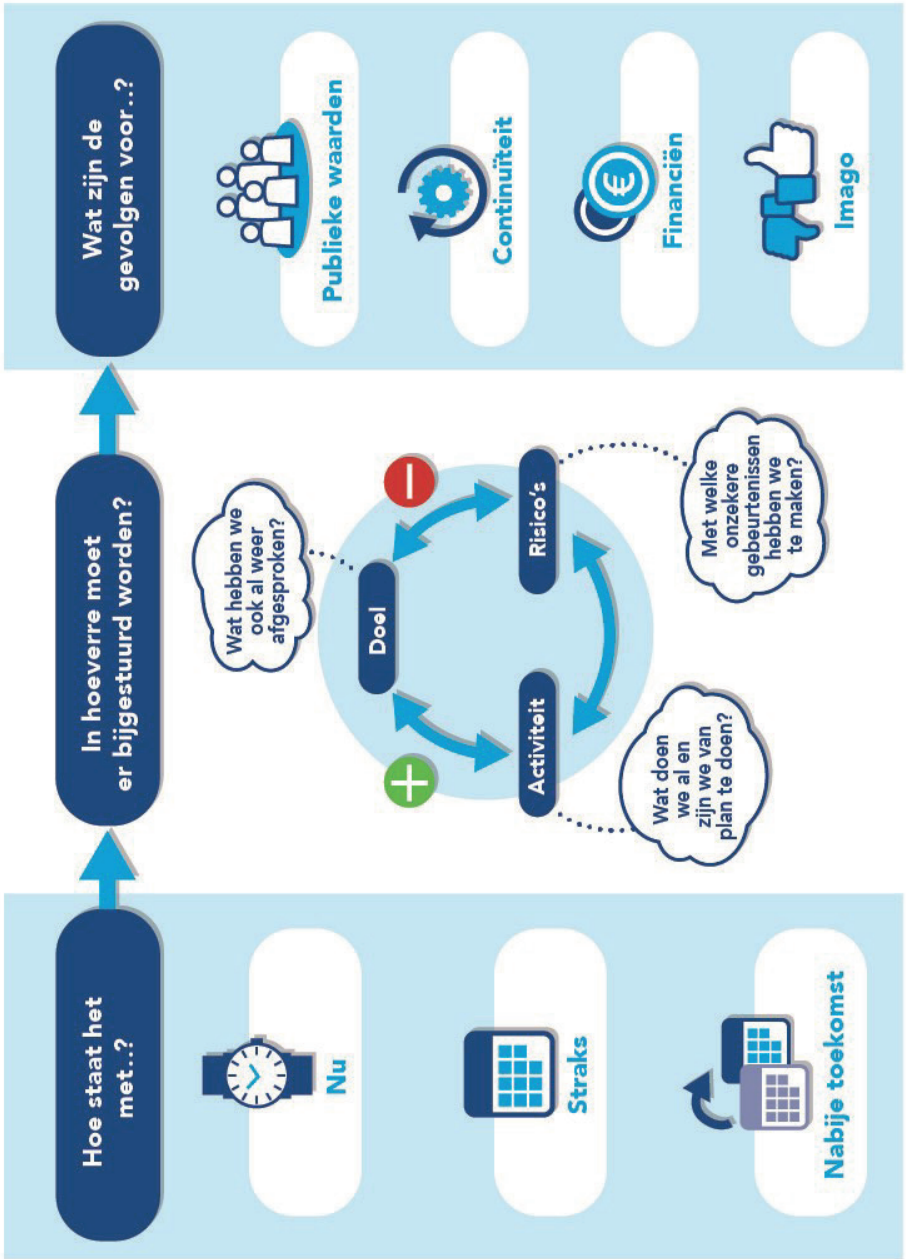
Iedere gemeente heeft minstens één hoofdpijndossier. Een kwestie die al jaren sleept, meermaals is geëscaleerd en vaak in de media is geweest. Denk aan verloederde gebouwen of terreinen met halsstarrige eigenaren en gedupeerde bewoners of aan fabrieken dichtbij woonwijken. De discussies gaan veelal over zorgplicht, verantwoordelijkheden en/of kostenverdelingen van beoogde maatregelen. Een quick fix behoort vaak niet meer tot de oplossingen.

Een hoofdpijndossier vergt een lange adem, goed verzorgde dossiers en aandacht in de risicoparagraaf, aangezien iedere oplossingsrichting substantiële middelen kost. De gemeente laveert tussen handelen naar de letter ('zo staat het in de regelgeving'), in de geest ('dit is het meest pragmatisch') of op maat ('dit dossier is dermate uniek'). Welke oplossing de gemeente ook prefereert, alle partijen zijn gebaat bij een heldere deadline en een duidelijk en transparant afwegingskader.

3.8 Een checklist in wording

De risico's in de vorige paragrafen hebben een meerjarig en complex karakter. Ze vergen vaak een intensieve samenwerking met collegaoverheden, het bedrijfsleven en andere belanghebbenden. Figuur 8 op de volgende pagina laat zien hoe doelen, risico's en scenario's met elkaar samenhangen. Of het nu gaat om de energietransitie, het sociaal domein of informatiebeveiliging. De zes vragen in de visual verdiepen op ieder moment een helder en bondig antwoord. In de volgende twee hoofdstukken worden ze nader toegelicht.

¹⁹ <https://auditmagazine.nl/artikelen/complexiteit-is-geen-black-box/>



Figuur 8: zes vragen over de samenhang tussen doelen, risico's en hun gevolgen

4 Afwegingen en dilemma's

In dit hoofdstuk staat afwegen centraal. De vorige twee hoofdstukken maakten duidelijk dat doelen halen en risico's nemen niet zonder elkaar kunnen. Hun gemeenschappelijke deler zijn de publieke waarden. Welke waarden ervaart de gemeenteraad als het belangrijkste? Welke geven de doorslag? En welke risico's is de gemeente dan bereid te accepteren?

Publieke waarden botsen vaak. Waarden zoals veiligheid, betaalbaarheid en duurzaamheid zijn weliswaar allemaal 'goede waarden', maar vergen steeds vaker compromissen. Een energietransitie bijvoorbeeld mag niet leiden tot landschapsvervuiling, moet betaalbaar zijn, niet leiden tot energie-armoede', maar zou ook bij voorkeur binnen één generatie voltooid moeten zijn. Een leerpunt is dat sturen op één enkele publieke waarde een doodlopende zaak is. Een sluitende begroting zegt hoogstens dat de gemeente haar financiën op orde heeft, maar wil nog niets zeggen in hoeverre doelstellingen en randvoorwaarden over de energietransitie, het sociaal domein en informatieveiligheid op koers liggen.

Meest voorkomende publieke waarden

- Beschikbaarheid
- (Keuze)vrijheid
- Veiligheid
- Bereikbaarheid
- Betaalbaarheid
- Rechtmatigheid
- Privacybestendigheid
- Democratisch proces
- Duurzaamheid

Pas wanneer meerdere publieke waarden op tafel liggen, groeit het inzicht in welke risico's de gemeente bereid is te accepteren. Dergelijke dilemma's kennen geen perfecte oplossing, maar de gemeenteraad kan zich er wel 'toe verhouden'.

Een dilemma is te visualiseren in een driehoek, zoals de afvalbeleidsdriehoek. De

inzameling en verwerking van huisafval is een klassiek voorbeeld van laveren tussen milieu, service en betaalbaarheid. De lijnen en de pijlen in de driehoek zijn te beschouwen als een zogeheten dilemmaschuif. Raadsleden kunnen als het ware schuiven tussen de lijnen en op die manier hun denkwijze en richting tonen.

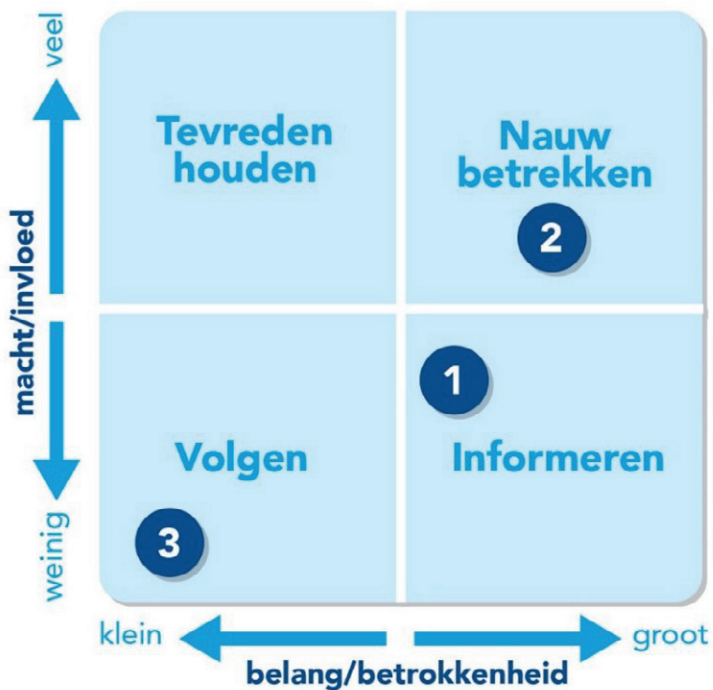


Figuur 9

De gemaakte keuze – om bijvoorbeeld het restafval te beperken tot maximaal honderd kilo per inwoners – wordt op deze manier niet alleen inzichtelijk gemaakt, maar levert ook een helder beeld op van de risico's die de gemeente beheerst of bewust accepteert.

Een ander hulpmiddel om afwegingen en dilemma's te overbruggen zijn de in hoofdstuk 2 genoemde scenario-verkenningen. Door enkele van de meest onzekere en tegelijkertijd meest impactvolle ontwikkelingen tegen elkaar af te zetten ontstaat inzicht en gesprekstof over de gewenste afwegingen en hun risico's. Een derde hulpmiddel staat in het teken van invloed. De gemeente is meestal spin in het web van een groot aantal maatschappelijke instanties. Diverse belangen en krachten spelen dan ook een rol. Een krachtenveldanalyse geeft inzicht in de zichtbare en onzichtbare krachten die bepalen hoe belanghebbenden een onderwerp mede kunnen

beïnvloeden. Een krachtenveld laat zien wie of wat het meeste invloed heeft en waar de grootste of afwijkende belangen liggen. Iedere belanghebbende krijgt een plaats in de zogeheten krachtenveldanalyse, waardoor men vanaf het spreekwoordelijke balkon goed zicht heeft op wat gaande is.



Figuur 10

5 Risico's en het weerstandsvermogen

Iedere gemeente inventariseert regelmatig de belangrijkste risico's om ze vervolgens vast te leggen in een risicodossier voor onder meer de planning- en controlcyclus. In deze cyclus wordt sinds 2005 een risicoparaagraaf opgenomen. Deze toont niet alleen de belangrijkste risico's, maar geeft ook antwoord in hoeverre de gemeente beschikt over een voldoende buffer of weerstandsvermogen als de risico's zich voordoen. De uitdaging is om deze paraagraaf niet te laten uitmonden in een voornamelijk (reken)technische operatie. In dit kader beschikken de meeste gemeenten over een actuele kadernota voor het weerstandsvermogen. Dit hoofdstuk gaat nader in op de bepaling van de hoogte van dit weerstandsvermogen en de weg ernaartoe.

De soorten of indelingen die gemeenten hanteren voor de risico's lopen uiteen. Van belang is dat ze gerelateerd worden aan één of meerdere programma's of domeinen en een duidelijke risico-eigenaar hebben.

De geïdentificeerde risico's kunnen op verschillende manier worden gecategoriseerd. Zo kan onderscheid gemaakt naar vier uiteenlopende gevolgen. Andere indelingen richten zich op de mate van onzekerheid, ondernemerschap of beïnvloedbaarheid. Een overzicht van enkele vaak gebruikte indelingen staat in bijlage 1.

Voor elk geïdentificeerd risico is het zaak om de mogelijke gevolgen in beeld te brengen. In figuur 11 is onderscheid gemaakt naar vier uiteenlopende gevolgen. De gevolgen voor de **publieke waarden**²⁰ tonen wat de impact is van de risicovolle gebeurtenis op de maatschappelijke opgaven zoals 'een inclusieve en vitale lokale samenleving, waar inwoners elkaar ondersteunen'. Gevolgen voor de **continuïteit** betekenen vaak (langdurige) uitval van medewerkers of systemen die kunnen leiden

²⁰ In deze handreiking wordt de volgende definitie van 'publieke waarden' gehanteerd: 'dat wat de gemeente bereikt voor de [lokale] samenleving, inclusief de oplossingen voor de maatschappelijke opgaven. Bron: het public value model van Harvard-hoogleraar Mark Moore.

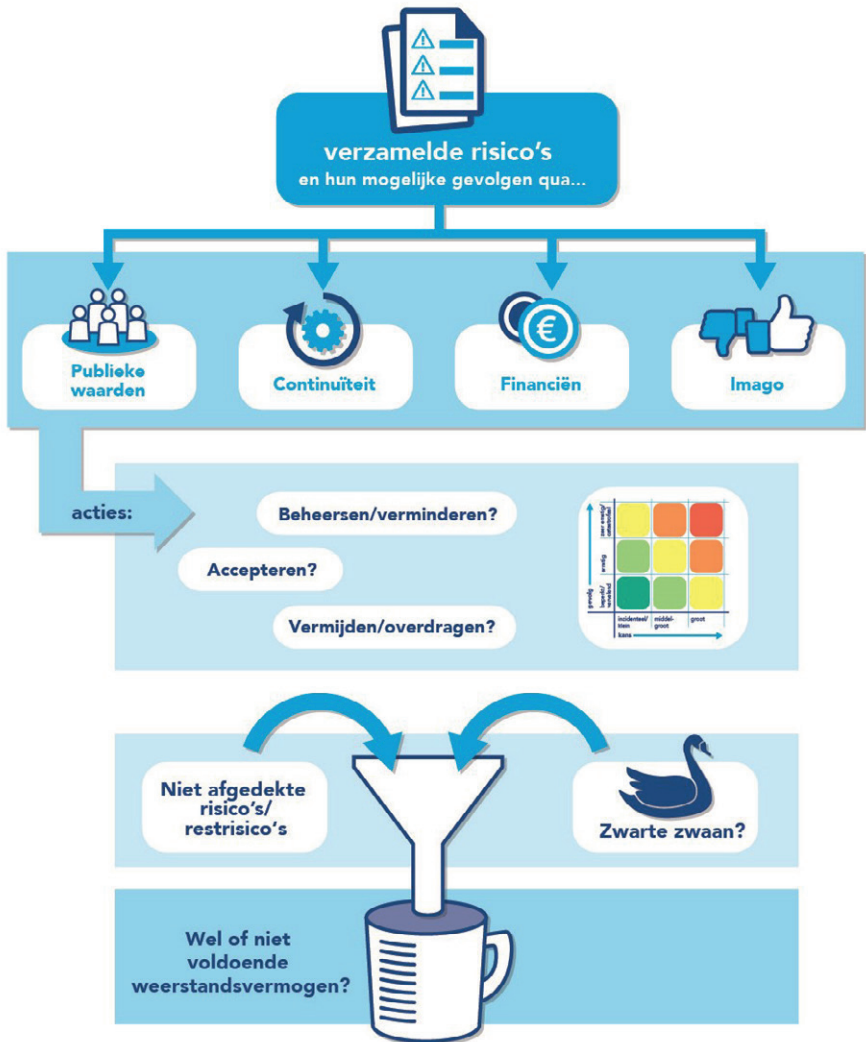
tot olopende wachttijden. De **financiële gevolgen** van een risicovolle gebeurtenis spreken voor zich. Van belang is het onderscheid tussen incidentele en structurele gevolgen. Gevolgen voor het **imago** van de gemeente spreken eveneens voor zich.

De gevolgen van een risico zijn niet altijd eenvoudig te kwantificeren. Naarmate problemen groter en ingewikkelder worden, neemt niet alleen de onzekerheid toe, maar ook de subjectiviteit. Persoonlijke visies en oordelen bepalen dan voor een groot deel de urgentie, de impact en de kans van optreden.

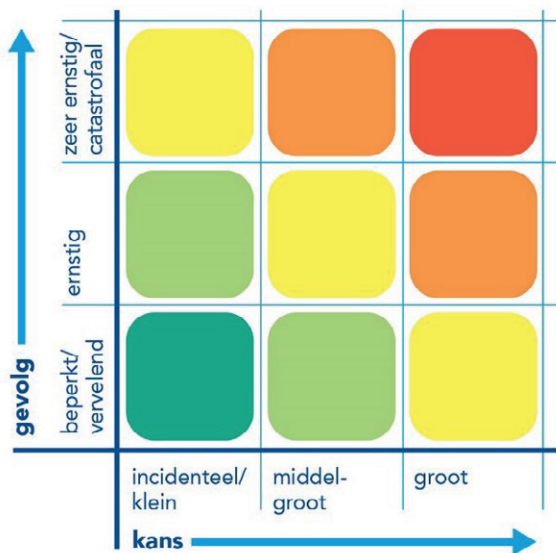
De vertaling en doorrekening van risico's naar financiële gevolgen en bijbehorende kansen is dan ook eerder subjectief dan objectief. Risico's die zich moeilijk lenen om gekwantificeerd te worden hoeven weliswaar niet op gekunstelde wijze van een prijskaartje en kans te worden voorzien, maar dienen terdege worden benoemd in de risicoparagraaf. Op die manier heeft de raad een zo volledig mogelijk overzicht van de risico's, ook als deze qua kennis en bewustzijn nog niet voldoende zijn uitgekristalliseerd.

Inschatten van de kans van optreden vergt expertise en vooral gezond verstand. Zo neigen we recente incidenten bijvoorbeeld te overschatten en de kans op meevalers over het algemeen te onderschatten. Als de beredeneerde kans groter is dan 50%, dan zouden de financiële gevolgen geheel of gedeeltelijk moeten worden opgenomen in de begroting.

Nadat een risico van financiële gevolgen en een beredeneerde kansen is voorzien, is het zaak om te bepalen hoe men er mee omgaat. Een bekende indeling is die van risico's verminderen of beheersen, accepteren, vermijden of overdragen. Figuur 11 toont een risicodiagram die. Normaliter zouden risico's met een grote gevolgen en een tamelijk hoge kans zo goed mogelijk worden beheerst, zodat ze verschuiven van rechtsboven naar linksonder.



Figuur 11 Voorbeeld van een risicodiagram



Figuur 12 Voorbeeld van een risicodiagram

Voor alle geïdentificeerde risico's moet duidelijk zijn in hoeverre ze beheerst, vermindert, vermeden, overgedragen of geaccepteerd worden. Op die manier is duidelijk welke gevolgen niet (voldoende) financieel worden afgedekt. Dit zijn de financiële restrisico's. Meerdere gemeenten gebruiken statistische hulpmiddelen om te toetsen of deze financiële restrisico's kunnen worden gedekt uit de financiële reserves. Een van de hamvragen tijdens iedere begrotingsbehandeling is of de financiële reserves voldoende robuust zijn om deze restrisico's te weerstaan.

De financiële reserves zijn in figuur 11 weergegeven als een maatbeker. Ze staan ook bekend als het beschikbare weerstandsvermogen. Het weerstandsvermogen waar een gemeente over beschikt, bestaat uit (stille) reserves, de onbenutte belastingcapaciteit²¹ en eventuele bezuinigingsmogelijkheden. Voorzieningen behoren niet tot het weerstandsvermogen, maar tot het vreemd vermogen.

21 Sommige gemeenten hebben de onbenutte belastingcapaciteit uitgesloten van het weerstandsvermogen.

Een voorziening bestaat uit 'geormerkt' geld waarover niet vrij kan worden beschikt om elke willekeurige tegenvaller op te vangen.

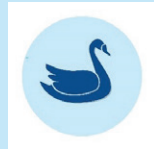
De verhouding tussen de beschikbare capaciteit en het voor niet afgedekte risico's benodigde capaciteit wordt vaak weergegeven met behulp van de ratio weerstandscapaciteit. Deze ratio is een middel waarop raadsleden kunnen sturen.

Wanneer de ratio minder dan 1,0 bedraagt, is een gemeente kwetsbaar. De gemeente beschikt dan niet over voldoende capaciteit om de geïdentificeerde en gewogen risico's af te dekken, als ze zich voor doen. Of gemeenteraadsleden akkoord gaan met een weerstandscapaciteit van minder dan 1,0 – en dus akkoord gaan met een kwetsbare weerstandspositie – is afhankelijk van de toelichting die het college hierop geeft. Er kunnen zich namelijk omstandigheden voor doen, zoals een kortstondig groot project met aanzienlijke risico's die niet ten volle kunnen worden afgedekt. Hierdoor kan de weerstandscapaciteit tijdelijk onder de 1,0 komen.

Intermezzo: de zwarte zwaan

Een zwarte zwaan is een totaal onverwachte gebeurtenis, een uitschieter die buiten de normale gang der dingen valt, met zeer grote gevolgen. Het kan een coronapandemie zijn, maar ook een onverwacht grote meevaller door een succesvol burgerinitiatief.

Zwarte zwanen worden veelal achteraf herkend, vooral omdat mensen vaak het grotere plaatje niet overzien en geneigd zijn te simplificeren. De bedenker, risico-deskundige Nassim Taleb, stelt dat zwarte zwanen minder zeldzaam zijn dan gedacht. Dit hangt onder meer af door wiens perspectief men het onverwachte bekijkt.



De ratio weerstandscapaciteit is één van de indicatoren die iets zegt over het risicoprofiel van de gemeente. Zo kan een gemeente besluiten om gedurende het begrotingsjaar extra te bezuinigen op het fysieke domein vanwege hardnekkige tekorten in het sociaal domein. Publieke waarden die in gevaar komen, imago- of continuïteitsproblemen blijken niet zozeer uit de voorgeschreven risicoparagraaf, maar eerder uit een oprechte manier van kennisdelen en communiceren over risico's en onzekerheden. Bij voorkeur tijdig en in ieder geval vastgelegd in de planning- en control-cyclus of scenarioverkenningen.

6 Resumé en checklist

- Risicobeheersing is een middel om **betere beslissingen** mogelijk te maken.
 - Voor zowel de korte termijn (de begroting) als de langere termijn (via scenarioverkenningen).
 - Met oog voor publieke waarden, de continuïteit, financiën en imago.
- Risico's zijn onlosmakelijk verbonden met het behalen van gestelde **doelen**. In ieder domein of programma.
- Een goed raadsbesluit bevat naast draagvlak en transparantie een helder inzicht in de risico's en hoe ze – al dan niet – **beheerst** worden.
- Grote delen van de samenleving zijn langzaam én ingrijpend aan het **veranderen**. Maatschappelijke doelen en hun **routekaarten** blijven zich ontwikkelen. Risico's zijn hierdoor steeds vaker meerjarig, gemeente-overschrijdend en kennen een breed speelveld.
- Optredende risico's hebben gevolgen voor de
 - publieke waarden: de gemeentelijke bijdrage aan de lokale samenleving
 - continuïteit, zoals uitval en wachttijden
 - financiën (voldoende begroot of voldoende reserves)
 - imago.
- Doelen halen en risico's nemen kunnen niet zonder elkaar. Hun gemeenschappelijke deler zijn de publieke waarden. Door meerdere publieke waarden tegen elkaar af te zetten, bijvoorbeeld in een dilemmadriehoek, ontstaat inzicht en gespreksstof in de te hanteren **afwegingen** en risico's.
- De risico- en **weerstandsparagraaf** biedt inzicht in hoeverre de gemeente voldoende reserves heeft voor de (bewust) niet afgedekte risico's.

Op basis van de drie rollen van een raadslid heeft hij zowel het recht als de plicht om de volgende vragen te stellen én op een helder en bondig antwoord.

I De vergezichten en planning (de kaderstellende en volksvertegenwoordigende taak)

1. Wat hebben we (eerder) afgesproken en vastgelegd over de te behalen doelen, de bijbehorende activiteiten en onderliggende risico's?
2. Wat zijn de belangrijkste kadernota's en beleidsnotities?

3. Is in deze notities voldoende duidelijk welke risico's de gemeente pertinent wil beheersen en welke ze bereid is te accepteren?
4. In hoeverre zijn de doelen, risico's en maatregelen terug te vinden in de (meerjaren)begroting?

II De (bij)sturing (de controlerende en volksvertegenwoordigende taak)

1. Doen we wat we hebben afgesproken? Op de manier zoals beloofd?
2. In hoeverre moeten we doelen, risico's en activiteiten bijstellen?
3. Blijkt dat voldoende uit de bestuursrapportages, de jaarrekening en de aanpak van al dan niet onverwachte, bestuurlijk gevoelige gebeurtenissen?

Voor de controlerende rol is er voor raadsleden namens de VNG een 'menukaart toezicht' beschikbaar. Meer informatie hierover in bijlage 2.

Bijlage 1: Risico's nader ingedeeld

Risico's zijn op uiteenlopende manier te onderscheiden en in te delen. Een perfecte categorisering bestaat niet, aangezien een risicovolle gebeurtenis vaak meerdere oorzaken kent en uiteenlopende gevolgen. Niettemin is het van belang kennis te hebben van veel gebruikte indelingen, ook omdat sommige vanuit regelgeving zijn voorgeschreven. De indeling die de gemeente hanteert is terug te vinden in het risico-dossier en de paragrafen 'risicomanagement' en 'weerstandsvermogen' uit de planning- en control-cyclus.

Objectief/subjectief

Een risico heeft zowel een objectieve als een subjectieve kant. Naarmate problemen groter en ingewikkelder worden, neemt niet alleen de onzekerheid toe, maar ook de subjectiviteit. Het persoonlijke oordeel bepaalt dan voor een groot deel de urgentie, de impact en de kans van optreden. De objectieve kant van risico's is onafhankelijk van persoonlijke oordelen of interpretaties. Een voorbeeld is de vergrijzing in een gemeente die binnen drie jaar leidt tot een 15 tot 20% hogere vraag binnen de WMO-regeling. In deze hogere vraag zit een veronderstelling over de mate van zelfredzaamheid.

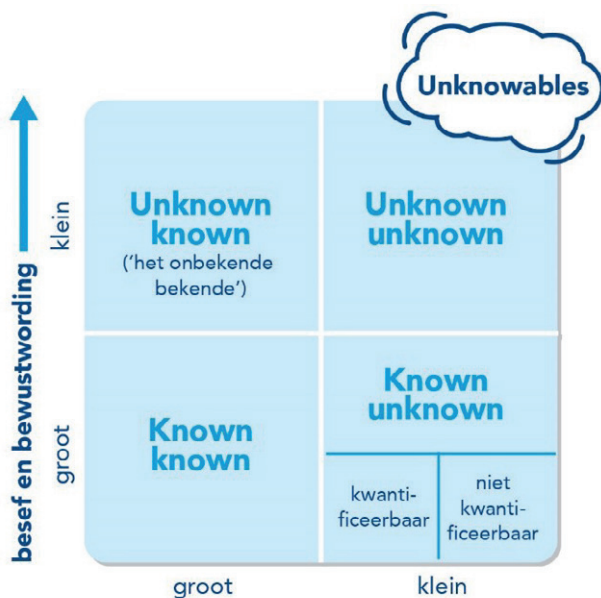
Afgedekt/restrisico

De financiële gevolgen van een geïdentificeerd risico kunnen worden verminderd of tot een afgesproken niveau worden beheerst. Het gedeelte dat bewust niet wordt afgedekt, staat bekend als financieel restrisico. Ieder jaar biedt de gemeente inzicht in hoeverre het weerstandsvermogen voldoende robuust is om deze financiële restrisico's te kunnen weerstaan.

Zekerheid en kwantificeerbaarheid

Een belangrijk onderdeel binnen risicobeheersing is kunnen omgaan met onzekerheid. Onzekerheid wordt veroorzaakt door een gebrek aan of variantie in informatie. Het leidt tot vijf mogelijke risico's:

- Risico's die men gezamenlijk beseft en waar voldoende kennis over is (known knowns)
- Qua beseft en bewustwording onbekende, maar qua kennis en inzicht bekende risico's (unknown knowns).
- Qua beseft en bewustwording bekende, maar qua kennis en inzicht onbekende risico's (known unknowns).
- Risico's die men nog nauwelijks beseft en waar weinig tot geen kennis over is (unknown unknowns).
- Onbekende risico's die we nog niet kunnen bevroeden of bedenken (unknownables of zwarte zwanen)



Figuur 13

Het eerdergenoemde voorbeeld over de verwachte vergrijzing en een hoger beroep op de WMO is op het eerste gezicht een known known. Daar staat onzekerheid tegenover van bijvoorbeeld een eigen bijdrage van de burger mogen kunnen vragen, maar ook de intensiteit van de aangeboden hulp. De bestrijding van woekeerplant de Japanse duizendknoop is een voorbeeld van een known unknown. Het

probleem is bekend, maar oplossingen zitten veelal nog in het experimenteerstadium of komen neer op berusten.

Hoe minder kennis en informatie beschikbaar is, hoe moeilijker het is om geïdentificeerde risico's te kwantificeren en uit te drukken in kans maal (financiële) gevolgen. Als het niet of nauwelijks mogelijk is om risico's te kwantificeren, verdient het aanbeveling om deze te benoemen in de risicoparagraaf en aan te geven waarom dit het geval is.

Generaal of specifiek

Een generaal risico raakt iedere gemeente. Het bekendste voorbeeld is een korting op de algemene uitkering van het gemeentefonds. Specifieke risico's komen daarentegen maar in één of een beperkt aantal gemeentes voor. Als een verbonden partij in zwaar weer verkeert, kunnen meerdere gemeentes als risicodragers hiermee te maken krijgen.

Opvallend is dat uit analyses van de VNG Risicobeheer blijkt dat generaal risico's niet in iedere gemeente op dezelfde manier worden berekend en daarmee niet op te tellen zijn naar landelijk of regionaal niveau. Hetzelfde geldt voor het eerdergenoemde voorbeeld van een verbonden partij in zwaar weer. Vaak blijkt dat gemeenten onderling één en hetzelfde risico verschillend inschatten.

Regulier of ondernemer

Een regulier risico is een risico dat zich regelmatig voordoet en dat vrij goed te kwantificeren is. Groenonderhoud is een klassiek voorbeeld. Meestal betreft het de known knowns. Ondernemersrisico's (of bedrijfsrisico's) zijn risico's die kunnen optreden als de gemeente ondernemende activiteiten ontplooit. Ze kennen niet alleen negatieve uitkomsten maar ook mogelijke positieve uitkomsten. Bekende voorbeelden zijn de grondexploitatie en publiek-private samenwerkingen.

Voor reguliere risico's behoort de gemeente binnen de begroting, een verzekering of een geormerkte voorziening dekking te vinden. Dit zou betekenen dat overschrijdingen op werkzaamheden met een regulier risico binnen de begroting moeten worden gedekt. Is bijvoorbeeld sprake van meer noodzakelijk groenonderhoud vanwege de Japanse duizendknoop of de eikenprocessierups, dan zou een beroep op het weerstandsvermogen niet toegestaan zijn.

Verschillen soorten impact en gevolgen

De gevolgen die zich manifesteren als een risico optreedt zijn in te delen naar vier categorieën.

- De gevolgen voor de **publieke waarden**²² tonen wat de impact is van de risicovolle gebeurtenis op de maatschappelijke opgaven zoals 'een inclusieve en vitale lokale samenleving, waar inwoners elkaar ondersteunen'.
- Gevolgen voor de continuïteit betekenen vaak (langdurige) uitval van medewerkers of systemen die kunnen leiden tot olopende wachttijden.
- De **financiële gevolgen** van een risicovolle gebeurtenis spreken voor zich. Deze kunnen incidenteel zijn of structureel c.q. permanent.
- De gevolgen voor het **imago** van de gemeente kunnen uiteenlopen van lokale aandacht tot nationale commotie, van berispingen van enkele medewerkers tot het ontslag van meerdere bestuurders.

De risico's die tot uiting komen in het weerstandsvermogen betreffen risico's waarvan de financiële gevolgen voldoende te kwantificeren zijn en waarvoor geen ander-soortige dekking is gevonden. Het laat onverlet dat gevolgen voor publieke waarden, de continuïteit en het imago eveneens in beeld behoren te zijn.

Strategisch, intern en extern

Een bekende indeling van risico's is die van Kaplan & Mikes:

a. Strategische risico's

Vrijwillig geaccepteerde risico's die de gemeentelijke strategieën zowel positief als negatief kunnen beïnvloeden.

b. Interne, te voorkomen risico's

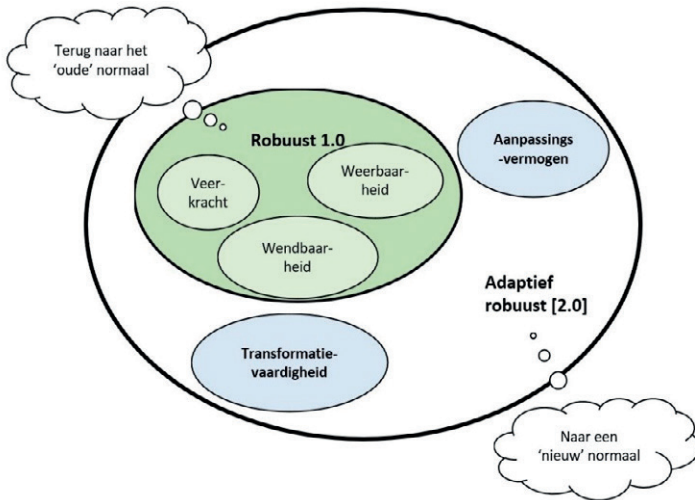
Interne risico's die in principe goed beheersbaar zijn en dus te vermijden zijn.

Het bekendste voorbeeld zijn de continuïteitsrisico's in routinematige operationele processen, zoals de betrouwbaarheid en bedrijfszekerheid van kapitaalgoederen.

c. Externe, niet beïnvloedbare risico's

Risico's die zich grotendeels buiten de invloedssfeer bevinden

²² In deze handreiking wordt de volgende definitie van 'publieke waarden' gehanteerd: 'dat wat de gemeente bereikt voor de [lokale] samenleving, inclusief de oplossingen voor de maatschappelijke opgaven. Bron: het public value model van Harvard-hoogleraar Mark Moore.



Figuur 14

Risico's en resilience

Resilience staat voor veerkracht, wendbaarheid en robuustheid. Het komt neer om zowel nu als in de een transitie tegen een stootje te kunnen en om adaptief om te gaan met soms snel wisselende omstandigheden. Resilient handelen is een vaardigheid. Twee van de grootste gemeenten hebben zelfs een Chief Resilience Officer aangesteld en maken werk van een 'smart city'²³ worden. Resilient worden is niettemin een taak voor iedere burger, met als belangrijkste vaardigheid samenredzaamheid richting een 'nieuw normaal'.

23 <https://www.resilientrotterdam.nl/rotterdam-resilient-city>

Bijlage 2: Menukaart toezicht voor raadsleden

Het toezicht op de gemeente berust voor een deel bij de raad zelf. Met de invoering van de Wet revitalisering generiek toezicht (Wgrt) in 2012 zijn rijk en provincies qua toezicht meer gaan leunen op controles door de gemeenteraden zelf. Deze onderbelichte wet is destijds niet gepaard gegaan met een uitbreiding van het instrumentarium of budgetten van gemeenteraden. Het vergt met andere woorden creativiteit van raden, raadsvoorzitters en griffiers om werk te maken van dit toezicht binnen dezelfde middelen en tijd. Om hierbij te helpen is de Menukaart Toezicht gemaakt.

De Menukaart Toezicht²⁴, opgesteld vanuit de VNG-commissie Raadsleden en Griffiers, geeft raadsleden en griffiers handvatten om het gesprek aan te gaan over de manier waarop de verwachtingen ten aanzien van raden in controle- en toezichtland waargemaakt kunnen worden. Ieder raadslid kan hiermee het gesprek aangaan binnen de gemeenteraad, maar ook met het college van burgemeester en wethouders. Want een duurzaam democratisch lokaal bestuur is alleen mogelijk bij een voortdurende dialoog tussen raad en college. In de menukaart toezicht staan ter inspiratie diverse gerechten voor adequaat toezicht.



24 <https://vng.nl/nieuws/overzicht-voor-raadsleden-met-de-menukaart-toezicht>

