



Universiteit Utrecht
Faculteit Sociale Wetenschappen



Nederlands Adviesbureau voor Risicomanagement

Risicomanagement in gemeenten:

Een onderzoek naar de integratie van risicomanagement in de politieke besluitvorming



Deepak Mohanlal
Juni, 2012


Risicomanagement in gemeenten:

Een onderzoek naar de integratie van risicomanagement in de politieke besluitvorming

“Een heel complex project, dat is natuurlijk een metrolijn door een bestaande stad. Dan moet de post onvoorzien, die vier procent, veel hoger zijn. Bij complexe projecten bij Shell zitten we op dertig procent. Dus krap en verantwoord gaan niet samen voor zo een complex project.”

Jeroen van der Veer, voormalig CEO Royal Dutch Shell
Over de Noord/Zuidlijn project in Amsterdam (Buitenhof, 22-2-2009)

Colofon

Auteur: Deepak Mohanlal
Studentennummer: 3571998
Organisatie: Universiteit Utrecht (UU)
Opleiding: Master 'Vraagstukken van Beleid en Organisatie'
Linkedin: nl.linkedin.com/in/deepakmohanlal 

Begeleidster: Jessica Pass
Organisatie: Universiteit Utrecht (UU)

Begeleiders: Jeroen Scholten & Robert 't Hart
Organisatie: Nederlands Adviesbureau voor Risicomanagement (NAR)

Trefwoorden: Risicomanagement, Risico, Gemeente, Politieke Besluitvorming, Integratie, Risicoperceptie, Groepsdenken, Macht, Risico-afweging, Strategisch, Financiële tegenvallers, BBV, Noord/Zuidlijn

Plaats: Utrecht, Nederland

Datum: Juni, 2012

VOORWOORD

Velen vragen zich af hoe ik als sociologisch onderzoeker ben beland in de wereld van het risicomanagement. Mijn interesse betreffende risicomanagement begon tijdens de minor 'Expert class Safety van de HBO opleiding 'Integrale Veiligheid', waarbij het risicomanagement centraal stond. Hierbij werden de studenten de ins and outs van risicomanagement aangeleerd, zoals het opzetten van risicomanagementbeleid, risicoanalyses en -evaluaties, risicobeheersing, risico-overdracht, verzekeren en risicofinanciering. Het leek me ook prettig en uitdagend om stage te lopen in dit vakgebied.

Het minimaliseren van risico's die de continuïteit van de organisatie in gevaar kunnen brengen is een intensief en complex proces. Elke organisatie heeft te maken met een sterk veranderende externe omgeving en interne omgeving. Deze omgevingen hebben invloed op het maken van strategische, tactische en operationele keuzes, die zowel positieve als negatieve risico's kunnen bevatten. De begeleiding van deze processen vind ik uitdagend.

Bij het Nederlands Adviesbureau voor Risicomanagement (NAR) kreeg ik de kans om vanaf februari 2012 stage te lopen in dit vakgebied. Ik kreeg tijdens mijn stageperiode te maken met alle aspecten (organisatorisch, juridisch, economisch, veiligheid etc.) van het risicomanagement te maken. Dankzij veel informele gesprekken met de partners en adviseurs van het NAR heb ik niet alleen mijn (praktische) kennis kunnen uitbreiden in dit vakgebied, maar heb ik ook mijn scriptie over de integratie van risicomanagement in de politieke besluitvorming kunnen schrijven.

Voor u ligt mijn masterthesis over de integratie van risicomanagement in de politieke besluitvorming van gemeenten. Tijdens het gehele traject heb ik gebruik mogen maken van de hulp van mijn begeleiders (Jessica Pass, Robert 't Hart en Jeroen Scholten) en mijn collega's van het NAR (Ton van Dijk, Kim Vorgers, Nicole Westenbrink, Gertjan Stoker, Erik van Marle en Natasja Maurik). Ik wil hun hartelijk bedanken voor hun tips, kritische feedback en steun om een goed onderzoek te kunnen opzetten.

Ik heb met veel plezier aan mijn scriptie gewerkt en zal ook in de toekomst blijven werken in dit vakgebied.

Deepak Mohanlal
Eindhoven, juni 2012

INHOUDSOPGAVE

1. INLEIDING	5
1.1. PROBLEEMSCHEETS.....	5
1.2. WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE	9
1.3. MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE.....	9
1.4. LEESWIJZER	9
2. THEORETISCH KADER	10
2.1. TYPES BESLUITVORMING	10
2.2. BELEMMERINGEN	11
2.2.1. Strategische besluitvorming	11
2.2.2. Risicoperceptie.....	13
2.2.3. Groepsdenken.....	14
2.2.4. Besluitvormingstype & Belemmering	16
3. METHODOLOGIE	18
3.1. OPZET & DOELGROEP	18
3.2. PROCEDURE.....	18
3.3. ENQUÊTE	19
3.3.1. Afhankelijke variabele.....	20
3.3.2. Onafhankelijke variabele	20
3.3.3. Controle variabele.....	23
3.4. RESPONSANALYSE	24
3.4.1. Respons.....	24
3.4.2. Representativiteit	24
3.4.3. Relatie wethouders en managers	25
4. RESULTATEN & ANALYSE	26
4.1. INTEGRATIE VAN RISICOMANAGEMENT IN DE POLITIEKE BESLUITVORMING	26
4.1.1. Betekenis risicomanagement.....	27
4.1.2. Besluitvormingsproces in gemeenten	29
4.1.3. Risicomanagement in de politieke besluitvorming.....	31
4.2. BELEMMERENDE FACTOREN IN DE POLITIEKE BESLUITVORMING	41
4.2.1. Macht en belang spelen geen rol in de afweging van risico's.....	41
4.2.2. Macht en belang hebben geen invloed op de financiële tegenvallers	42
4.2.3. Perceptie is van invloed op risicoafweging	42
4.2.4. Perceptie heeft geen invloed op de financiële tegenvallers.....	43
4.2.5. Het niet heroverwegen van voorstellen heeft invloed op de risicoafweging	44
5. CONCLUSIE & AANBEVELINGEN	46
5.1. CONCLUSIE.....	46
5.2. AANBEVELINGEN	50
5.3. DISCUSSIE	54
BIJLAGE A: BRONNEN	57
BIJLAGE B: INTRODUCTIEBRIEF	59

BIJLAGE C: VRAGENLIJST	60
BIJLAGE D: BESCHRIJVENDE STATISTIEKEN (N=200).....	64
BIJLAGE E: PERCEPTIEVERSCHILLEN BIJ BEOORDELING RISICOMANAGEMENT	65

1. INLEIDING

1.1. Probleemschets

In de laatste jaren zijn maatregelen getroffen om onze levensbehoeften veilig te stellen (Claes, 2004). Door middel van technologische ontwikkelingen en onderzoeken zijn bedreigingen, ook wel risico's genoemd, van deze levensbehoeften beheerst. Een voorbeeld hiervan is het installeren van waterfilters om te kunnen genieten van veilig en gezond drinkwater. Ondanks deze ontwikkelingen is het geheel uitbannen van risico's vaak niet mogelijk. Om risico's toch zoveel mogelijk af te kunnen wegen kiezen veel organisaties voor de ontwikkeling en integratie van risicomanagement (Claes, 2004). De betekenis van risicomanagement wordt, vanuit het Nederlands Adviesbureau voor Risicomanagement (NAR), als volgt omschreven:

“Risicomanagement is het continue en systematisch onderzoek doen naar de risico's van een organisatie met als doel het vinden van een balans tussen risico's nemen en risico's beheersen”

Ook gemeenten integreren en ontwikkelen risicomanagement in hun politieke besluitvorming. Hiermee kunnen zij problemen voorkomen dan wel verminderen. Risicomanagement helpt gemeenten in de besluitvorming om weloverwogen keuzes te maken, acties te prioriteren en onderscheid te maken tussen alternatieve handwijzen (International Organization for Standardization (ISO), 2009).

Er zijn verschillende redenen waarom gemeenten risicomanagement toepassen. Ten eerste zijn gemeenten verplicht om zich te houden aan het Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten (BBV). Bij elke begroting, begrotingswijzigingen, meerjarenramingen, jaarstukken, productenraming en productenrealisaties moeten gemeenten in de verantwoordings- en begrotingsdocumenten een weerstandsparagraaf toevoegen. Aan welke eisen de weerstandsparagraaf moet voldoen staat beschreven in artikel 11 van het BBV 2004. Hierin staat dat¹:

1. Het weerstandsvermogen bestaat uit de relatie tussen:

- a) de weerstandscapaciteit, zijnde de middelen en mogelijkheden waarover de provincie respectievelijk de gemeente beschikt of kan beschikken om niet begrote kosten te dekken;
- b) alle risico's waarvoor geen maatregelen zijn getroffen en die van materiële betekenis kunnen zijn in relatie tot de financiële positie.

2. De paragraaf betreffende het weerstandsvermogen ten minste het volgende bevat:

- a) een inventarisatie van de weerstandscapaciteit;

¹ <http://wetten.overheid.nl/BWBR0014606/>

- b) een inventarisatie van de risico's;
- c) het beleid omtrent de weerstandscapaciteit en de risico's.

Met dit besluit beoogt het rijk de Nederlandse gemeenten aan te zetten tot het afwegen van risico's om negatieve financiële gevolgen te verminderen dan wel geheel te vermijden. De laatste jaren is, door (verwachte) tegenvallers in grondexploitaties en Rijksbezuinigingen, het belang van het weerstandsvermogen gegroeid. Dit betekent niet dat risicomanagement stopt bij het alleen opnemen van de risico's in de paragraaf. Naast de wenselijkheid om de risico's in kaart te brengen moeten gemeenten het risicomanagement professionaliseren. Dit kunnen gemeenten bewerkstelligen door de verantwoordelijkheid met betrekking tot de risicosignalering, risicobeheersing en risico-evaluaties te regelen (Van der Schaaf, 2011).

Ten tweede eisen de Nederlandse burgers transparantie en verantwoording van gemeenten. Burgers willen weten waarin en waarom gemeenschapsgelden worden geïnvesteerd (Conquaestor, 2012). Risicomanagement creëert deze transparantie, want risicomanagement geeft transparantie over de risico's die een project kan lopen. Wethouders/bestuurders en managers zullen wel transparantie moeten leveren, omdat zij worden afgerekend op de fouten die hun gemeenten maken (Deloitte, 2009).

Een andere reden, waarom gemeenten risicomanagement integreren, heeft te maken met de economische crisis. De economische crisis heeft de aandacht voor risicomanagement doen toenemen, doordat de crisis vooral de financiële huishouding van gemeenten treft. Dit zorgt voor een daling van het gemeentebudget. Door deze daling gedragen gemeenten zich voorzichtig(er) in de politieke besluitvorming rondom de ontwikkeling van bouwprojecten. Door dit voorzichtige gedrag in de politieke besluitvorming zijn gemeenten risico's nadrukkelijk(er) gaan afwegen tegen de mogelijke opbrengsten (De Stentor / Veluws Dagblad, 25 november 2009). Door risico's niet af te wegen kunnen gemeenten, indien zij onvoldoende rekening houden met risico's, zowel ethisch als maatschappelijk onverantwoorde financiële schade oplopen.

Hoezeer deze ontwikkelingen omtrent risicomanagement ook positief zijn, het Nederlands Adviesbureau voor Risicomanagement (NAR) krijgt toch signalen vanuit gemeenten over een gebrekkige integratie van risicomanagement in de politieke besluitvorming. Veelal heeft de gebrekkige integratie van risicomanagement geleid tot financiële schade. Voorbeelden van deze signalen zijn²; (1) het niet stimuleren van risicomanagement in de organisatie, (2) het niet afwegen van risico's binnen de organisatie, (3) het ontbreken van middelen omtrent risicomanagement en (4) het ontbreken van risicomanagement in de politieke besluitvorming.

² De financiële schade door gebrekkige integratie van risicomanagement en de signalen komen voort uit recente ervaringen van adviseurs van het NAR

Ook bleek uit onderzoek van Deloitte (2009) dat, ondanks de wettelijke verplichting, slechts 30 tot 40 procent van de gemeenten voldoen aan het BBV omtrent het weerstandsvermogen. Daarnaast bleken gemeenten niet in staat te zijn om risico's te kwantificeren (Deloitte, 2009).

Bovendien blijken gemeenten jaarlijks miljoenen te verliezen door een gebrek aan risicomanagement (Conquaestor, 2012). In het onderzoek van Conquaestor (2012) zijn voorbeelden van deze verliezen genoemd, bijvoorbeeld (1) gemeente Beuningen leed een verlies van 20 miljoen euro op het zandwinningsproject Beuningse Plas, (2) gemeente Amersfoort leed op het project Eemhuis een negatief financieel gevolg van 11 miljoen euro en (3) gemeente Ommen leed op het project Drieslag een verlies van 28 miljoen euro.

Naast deze signalen en onderzoeken zijn er nog andere concrete voorbeelden te noemen van een matige integratie van risicomanagement in de politieke besluitvorming die uiteindelijk geleid hebben tot financiële gevolgen.

Het eerste voorbeeld is afkomstig van het project Bergse Haven. Uit onderzoek van de onderzoekscommissie Bergse Haven bleek dat de gemeente Bergen op Zoom geen inzicht in en grip op de financiële gevolgen van het project Bergse Haven had (BN/DeStem, 2 december 2011). Het project moest de gemeente voorzien van 2700 woningen, echter leidde dit project tot een financiële schade van 50 miljoen euro. Deze schade had mede te maken met te grote ambities, slechte organisatie en planvoorbereiding en ruzies tussen de gemeente en haar commerciële partners Amvest en AM Wonen (BN/DeStem, 24 januari 2011). Gemeente Bergen op Zoom heeft naast de financiële schade ook imagoschade opgelopen bij de burgers. Na dit incident heeft de gemeente verklaard om in de toekomst alle projecten te voorzien van een gedetailleerde risicoanalyse om zo ernstige financiële tegenvallers te voorkomen.

Een ander voorbeeld is het project Noord/Zuidlijn in Amsterdam. Het project zou aangelegd worden voor een totaal bedrag van 817 miljoen euro (Enquetecommissie Noord/Zuidlijn, 2009), echter liepen de financiële tegenvallers op tot 3,1 miljard euro (Algemeen Nederlands Persbureau (ANP), 11 maart 2009). De oorzaak van de financiële gevolgen had te maken met verschillende problemen rondom het project. Zo ontbrak aan goede informatievoorziening, had de gemeente geen ruime risicoreserveringen en waren er open einden in de contracten, waardoor de gemeente te maken kreeg met meerwerkclaims (Enquetecommissie Noord/Zuidlijn, 2009). Tevens gaf het college de raad een onvolledig voorstel, waarin niets werd beschreven over de hoge stelposten. Stelposten zijn geschatte kosten die in de praktijk veel hoger uitpakken. De informatie uit het voorstel was onrealistisch, rommelig en onoverzichtelijk. Om die reden kon de raad haar controlerende taak niet functioneel uitvoeren (Provinciale Zeeuwse Courant, 16

december 2009). Ook waren de (financiële) projectbeheersing en het risicomanagement onvoldoende, zo concludeerde de enquêtecommissie Noord/Zuidlijn (2009). Ook de burgemeester van Amsterdam, Eberhard van der Laan, bevestigde de problemen rondom de Noord/Zuidlijn (Public Risk Management Organisation, 22 april 2011):

“Onze analyse is dat steeds meerdere oorzaken hebben geleid tot kostenoverschrijdingen, vertragingen en hinder voor omwonenden en bedrijven. De complexiteit van de techniek is onderschat, maar ook die van de omgeving en de contracten met aannemers. Bij omwonenden en bedrijven is de verwachting gewekt dat de aanleg van de lijn zonder hinder of sloop van woningen zou kunnen plaatsvinden. De gretigheid om op eenmaal gekozen paden door te gaan was groot”

De enquêtecommissie Noord/Zuidlijn concludeerde dat het college van burgemeester en wethouders (B & W) het besluit tot aanleg nooit had mogen voorleggen en de raad het besluit nooit had mogen nemen (ANP, 15 december 2009). Toch wordt het project voortgezet vanwege zijn maatschappelijke en economische belangen. Het project zal nu naar verwachting in 2017 af zijn, wat zal resulteren in bijkomende overschrijdingen (Enquêtecommissie Noord/Zuidlijn, 2009).

De opeenstapelende problemen van het project Bergse Haven en het project Noord/Zuidlijn kunnen mogelijke oorzaken zijn voor de financiële tegenvallers bij gemeenten. Dit roept verschillende vragen op. Hebben gemeenten risicomanagement wel geïntegreerd in de besluitvorming? Worden de risico's überhaupt wel afgewogen in de politieke besluitvorming? Bestaan er factoren die het risicoafwegingsproces belemmeren? Is het huidige risicomanagement wel effectief genoeg om financiële tegenvallers te voorkomen? Stel dat gemeenten het risicomanagement hebben geïntegreerd, betekent dit ook dat zij een effectief risicomanagement hebben?

Het doel van dit onderzoek is een beeld te schetsen van de wijze waarop gemeenten het risicomanagement hebben geïntegreerd in de politieke besluitvorming, de factoren die het risicoafwegingsproces belemmeren en de effectiviteit van het huidige risicomanagement om financiële gevolgen te voorkomen dan wel te verminderen. Om dit beeld te kunnen schetsen zijn de volgende onderzoeksvragen geformuleerd:

I. “Op welke manier is risicomanagement geïntegreerd in de politieke besluitvorming van gemeenten om financiële gevolgen te voorkomen dan wel te verminderen?”

- a) *‘Wat verstaan gemeenten onder risicomanagement?’*
- b) *‘Hoe ziet het huidige besluitvormingsproces van gemeenten eruit?’*
- c) *‘Hoe is het risicomanagement van gemeenten geïntegreerd in het huidige besluitvormingsproces?’*
- d) *‘Welke factoren belemmeren het risicoafwegingsproces in de politieke besluitvorming?’*

II. “Op welke manier kunnen gemeenten de integratie van risicomanagement in de politieke besluitvorming verbeteren om financiële gevolgen te voorkomen dan wel te verminderen?”

- a) *‘In hoeverre is het huidige risicomanagement van gemeenten effectief om financiële gevolgen te voorkomen?’*
- b) *‘Op welke aspecten in het besluitvormingsproces kunnen gemeenten het risicomanagement verbeteren om financiële gevolgen te voorkomen dan wel te verminderen?’*

1.2. Wetenschappelijke relevantie

Er zijn verschillende onderzoeken verricht naar de politieke besluitvorming in gemeenten (bv. Jago & Vroom, 1980; Stokman, 1994; Torenvlied 1996; Shepsle, 2010). Deze onderzoeken bespreken hoe en waarom bepaalde uitkomsten in de besluitvorming ontstaan en creëren tevens het fundament van dit onderzoek. Ondanks de vele onderzoeken naar dit onderwerp, heeft dit onderzoek een aanvullende waarde. Het onderzoek richt zich namelijk op een ander facet in de politieke besluitvorming, de integratie van risicomanagement in de politieke besluitvorming.

Want gemeente Bergen op Zoom liep een financiële schade op van 50 miljoen euro. In Amsterdam liep de schade zelfs op tot 2,3 miljard euro. Ook hield slechts 30 tot 40 procent van de gemeenten zich aan het BBV (Deloitte, 2009). Zowel het onderzoek van Deloitte (2009) als het onderzoek van Conquaestor (2012) geven geen duidelijke oorzaken voor de genoemde tegenvallers. Dit roept de vraag op in welke mate risicomanagement überhaupt deel uitmaakt van de politieke besluitvorming? Deze vraag wordt in dit onderzoek beantwoord.

1.3. Maatschappelijke relevantie

Het onderzoek biedt handvatten aan gemeenten om risicomanagement te integreren in de besluitvorming. Aan de hand van de resultaten van dit onderzoek kan een algemeen beeld geschetst worden over de mate van integratie van risicomanagement in de politieke besluitvorming van Nederlandse gemeenten. Op grond van deze resultaten zijn aanbevelingen geformuleerd die zich richten op het verbeteren van de integratie van risicomanagement in de politieke besluitvorming. De geformuleerde aanbevelingen uit dit onderzoek voorkomen of verminderen de kans op ernstige financiële gevolgen voor Nederlandse gemeenten, waardoor de stabiliteit en continuïteit van gemeenten gewaarborgd blijft.

1.4. Leeswijzer

In het eerste hoofdstuk is de aanleiding en probleemschets van het onderzoek beschreven. Vervolgens wordt in hoofdstuk 2 dieper ingegaan op de theorieën die invloed kunnen hebben op het risicomanagement. In hoofdstuk 3 is de opzet van het onderzoek beschreven. Daaropvolgend zijn in hoofdstuk 4 de resultaten van het onderzoek gepresenteerd en tot slot zijn in hoofdstuk 5 de conclusie, aanbevelingen en discussie van het onderzoek weergegeven.

2. THEORETISCH KADER

In dit hoofdstuk is het theoretisch kader van het onderzoek beschreven. Op basis van de besproken theorieën kunnen de onderzoeksvragen met betrekking tot besluitvormingsprocessen en belemmeringen beantwoord worden.

2.1. Types besluitvorming

Besluiten van gemeenten worden genomen in het besluitvormingsproces. De besluitvorming, waar het besluit als product uit voortvloeit, vormt het interactionele proces tussen alle essentiële actoren (Huisman, 2000). Zo nam gemeente Amsterdam het besluit om het project Noord/Zuidlijn te bouwen. Maar hoe verlopen deze besluitvormingsprocessen? Om te onderzoeken op welke manier gemeenten besluiten nemen in hun politieke besluitvorming is de normatieve besluitvormingstheorie van Vroom en Yetton (bv. Jago & Vroom, 1980) gekozen als uitgangspunt.

In meerdere onderzoeken is de validiteit van dit model onderzocht, bijvoorbeeld door Margerison and Glube (1979), Paul and Ebadi (1989), Thomas (1990), Field (1982) en Vroom and Jago (1978) Tjosvold, Wedley en Field (1986), Field en House (1990) en Brown en Finstuen (1993) (Wiley & Sons, 1998). Deze onderzoeken ondersteunen het model op zijn praktische bruikbaarheid om besluitvormingsprocessen te onderzoeken en om die reden is dit model gebruikt om het besluitvormingproces te analyseren.

Het model van Vroom en Yetton geeft meerdere varianten van besluitvormingsprocessen weer. Het model is oorspronkelijk ontworpen om managers richting te helpen tijdens het maken van rationele keuzes in probleemsituaties (Paul en Ebadi, 1989). Rationele keuzes zijn weloverwogen en consistente beslissingen. Hiermee wordt bedoeld dat degene die een keuze maakt, deze keuze kan verantwoorden en heeft nagedacht over wat hij/zij wil doen (Ulen, 1999). Bovendien kenmerkt het model zich als een hiërarchisch controle model met de rationele keuze van organisaties als uitgangspunt. Volgens het model kunnen organisaties op de volgende manieren besluiten nemen (Paul en Ebadi, 1989):

- 1) *AI (Autocratische besluiten)*: De leider krijgt de benodigde informatie van de ondergeschikte(n) of anderen en komt vervolgens met een (probleem)oplossing. De beslisser vertelt het probleem wel of niet aan ondergeschikte(n), voordat de leider de benodigde informatie van de ondergeschikte(n) heeft ontvangen. De ondergeschikte(n) zorgen voor de benodigde informatie, maar genereren of evalueren geen alternatieven (Autocratie I).
- 2) *CI (Eerste variant van consultatie besluiten)*: De leider deelt het probleem individueel met relevante ondergeschikte(n) of anderen en krijgt van hen ideeën en suggesties, zonder dat zij samenkomen als een groep. De leider maakt vervolgens zelf een beslissing die wel of niet reflecteert aan de beïnvloeding van de ondergeschikte(n) (Consultatie I).
- 3) *CII (Tweede variant van consultatie besluiten)*: de leider deelt het probleem als een groep met ondergeschikte(n) of anderen, die gezamenlijk ideeën en suggesties genereren. De beslisser

maakt vervolgens zelf een beslissing die wel of niet reflecteert aan de beïnvloeding van de ondergeschikte(n) (Consultatie II).

- 4) *GI (De groeps- of consensusbesluiten)*: De leider deelt het probleem met ondergeschikten als een totale groep en houdt zich bezig met het zoeken van consensus binnen de groep om te komen tot een definitief besluit (Groepsverband).

Tijdens het oplossen van een probleem kunnen alle vormen van besluitvorming functioneel zijn (Paul en Ebadi, 1989). In dit onderzoek gaat het om het afwegen van risico's met financiële gevolgen in de politieke besluitvorming. Het college van B&W (bestuur) en de managers van een gemeente maken samen deel uit van de politieke besluitvorming. Omdat het College van B&W de dagelijkse leiding van de gemeente in handen heeft, wordt het bestuur in dit onderzoek getypeerd als leiders. Managers werken voor het college en worden daarom getypeerd als ondergeschikte(n). Op basis van deze typeringen kunnen de besluitvormingsvarianten worden onderzocht.

2.2. Belemmeringen

Het model van Vroom en Yetton weerspiegelt meerdere manieren waarop gemeenten hun risico's kunnen afwegen. Maar zijn er factoren in het besluitvormingsproces die het risicoafwegingsproces belemmeren? Het is mogelijk dat risico's met financiële gevolgen niet worden afgewogen, maar waardoor? Bestaan er factoren die ervoor zorgen dat gemeenten meer financiële tegenvallers zullen oplopen? De factoren die invloed kunnen hebben op het risicoafwegingsproces en de hoogte van de financiële tegenvallers zijn in deze paragraaf beschreven.

2.2.1. Strategische besluitvorming

De eerste factor die een belemmering kan vormen in het besluitvormingsproces is de strategische besluitvorming. Bij strategische besluitvorming neemt macht een belangrijke rol in (Stokman, 1999). Macht wordt mede bepaald door de formele beslistmacht waarover de wethouders in gemeenten beschikken. Door het bezit van macht kunnen de wethouders individuele doeleinden realiseren (Stokman, 1994). Een wethouder kan beslissen om risico's met financiële gevolgen niet af te wegen om zo zijn of haar individuele doeleinden te realiseren en daardoor dus status te verwerven.

Verder speelt belang ook een belangrijke rol bij het inschakelen van de beslistmacht. Indien het besluit weinig raakvlakken heeft met de belangen van een wethouder, dan zal hij/zij volgens Stokman (1999) weinig inspanningen leveren om de beslistmacht in te schakelen. Hierdoor kunnen andere wethouders de risico's met financiële gevolgen van een project wel afwegen in de politieke besluitvorming. Indien er sprake is van persoonlijk belang in een bepaald besluit ontstaat een tegengesteld effect. Een wethouder zal zijn macht dan inzetten om individuele doelen te realiseren (Stokman, 1994). Dit komt omdat wethouders vaak bezig zijn met herverkiezingen. Om wederom de verkiezingen te winnen, zetten

wethouders hun macht in om status verkrijgende voorstellen op de agenda te zetten (Birkland, 2011). Vanwege de drang om statusverkkrijgende voorstellen door het besluitvormingsproces heen te krijgen, is de kans groter dat een wethouder de risico's van zijn voorstel verbergt en dus risico's met financiële gevolgen niet afweegt in de politieke besluitvorming. Het inzetten van macht, om statusverkkrijgende voorstellen op de agenda te zetten, kan ook resulteren in financiële tegenvallers voor gemeenten. Geaccepteerde voorstellen kunnen veel risico's met financiële gevolgen bevatten, waardoor een gemeente financiële tegenvallers kan oplopen.

Of het bestuur deze risico's verbergt hangt eveneens af van de positie die een wethouder inneemt. Zo kunnen wethouders hun posities "ruilen". Stel dat wethouder A (van Organisatievernieuwing) veel belang hecht aan besluit A en geen belang hecht aan besluit B en wethouder B (van Economische Zaken) juist geen belang hecht aan besluit A en wel aan besluit B. Dan kunnen de wethouders overeenkomen om elkaars stemmen te ruilen, waardoor beide besluiten aangenomen worden (Stokman, 1999). Het ruilen van elkaars stemmen maakt het mogelijk dat het bestuur de afweging van risico's achterwege laat.

Of wethouders elkaars stemmen kunnen ruilen is afhankelijk van drie essentiële machtselementen (Stokman, 1994):

1. Beslismacht; de stemmacht van de wethouder over een besluit.
2. Toegang; De relatie tussen wethouders/bestuurders onderling. Het kan zijn dat alleen de wethouder toegang heeft tot de manager (gericht netwerk). Een ongericht netwerk geldt indien beide actoren toegang tot elkaar hebben.
3. Hulpbronnen; bronnen die actoren inzetten om eigen voorkeuren mee te laten wegen. Dit is de gespecialiseerde informatie die het bestuur kan bezitten.

De mogelijkheid om macht in te zetten in de politieke besluitvorming kan ervoor zorgen dat risico's minder worden afgewogen. Ook kan macht ervoor zorgen dat risicovolle projecten in de politieke besluitvorming wordt goedgekeurd, waardoor gemeenten financiële tegenvallers kunnen oplopen. Zoals eerder beschreven bepaalt het belang in een besluit of macht wordt ingezet. Om die reden kunnen macht en belang het risicoafwegingsproces belemmeren. Dit leidt tot de volgende hypothesen:

"Naarmate het bestuur meer belang hecht aan een besluit, des te meer het bestuur haar macht inschakelt om minder risico's af te wegen"

"Naarmate het bestuur meer belang hecht aan een besluit en vaker haar macht inschakelt, des te hoger de financiële tegenvallers"

2.2.2. *Risicoperceptie*

Risicoperceptie is de tweede factor die het risicoafwegingsproces kan belemmeren. Het probleem hierbij is dat individuen verschillende percepties hebben over het accepteren van risico's. Gedurende de jaren '60 en '70 zijn meerdere onderzoeken uitgevoerd naar risk-sharing problemen tussen individuen of groepen. Risk-sharing problemen ontstaan door de verschillende houdingen die groepen aannemen tegenover risico's (Eisenhardt, 1989). Zo kunnen wethouders en het management verschillende houdingen aannemen omtrent het afwegen van risico's met financiële gevolgen. Het hebben van verschillende percepties is ook te wijten aan het belang dat zij hebben bij een bepaald besluit, zoals beschreven in de paragraaf van de strategische besluitvorming.

Verschillen in risicoperceptie ontstaat doordat actor A (wethouder) haar werk delegeert aan actor B (manager) (Eisenhardt, 1989). Dit komt doordat actor A te maken heeft met een 'bounded rationality'. Actor A heeft weinig kennis over een bepaald probleem en zal daarom actor B inschakelen vanwege zijn specialistische kennis. Het management beschikt namelijk vaak over de specifieke kennis voor een bepaald probleem. De wethouders zullen het management vragen om risico's met financiële gevolgen af te wegen.

Bij het afstaan van werk aan het management kan een probleem ontstaan als de wethouders en het management verschillende houdingen aannemen over de ernst van mogelijke financiële gevolgen. Hierdoor verschillen de meningen van beide partijen over het treffen van bepaalde maatregelen en/of acceptatie van risico's. Dit wordt ook wel als risk-sharing probleem gezien, waarbij groepen verschillende houdingen aannemen tegenover risico's (Eisenhardt, 1989).

Perceptieverschillen kunnen ook ontstaan wanneer sommige individuen risico's durven te nemen, terwijl andere individuen risicomijdend zijn en zoveel mogelijk risico's proberen te voorkomen (Wildavsky en Dake, 1990). Mogelijk speelt ook mee dat wethouders meer risico willen nemen, omdat zij profijt hebben van een bepaald besluit. Zoals eerder beschreven zijn wethouders vaak bezig met herverkiezingen. Om wederom de verkiezingen te winnen, proberen wethouders verschillende status verkrijgende voorstellen op de agenda te zetten (Birkland, 2011). Deze voorstellen willen de wethouders natuurlijk door het besluitvormingsproces heen krijgen. Door herverkiezingen en het profijt dat wethouders kunnen behalen wordt de drang om meer risico's te nemen alsmat groter. Vanwege deze drang ziet een wethouder de schadelijke consequenties van een bepaald besluit niet onder ogen. Het management heeft juist minder profijt van de voorstellen, waardoor zij een tegenovergestelde houding aannemen (Wildavsky en Dake, 1990). Een wethouder zal wellicht meer risico's nemen, terwijl het management juist probeert om zoveel mogelijk risico's te voorkomen.

Zo kan een wethouder de wens hebben om een grote brug te bouwen die naar hem of haar is vernoemd. Hierbij geeft de wethouder aan dat er geen financiële risico's kunnen ontstaan. Het management heeft een andere mening over de bouw van deze brug, omdat hij/zij de bouw van de brug wil tegenhouden vanwege de te grote financiële gevolgen van de brug. Daarnaast kan een wethouder een risico als klein bestempelen, terwijl het management een risico als zeer ernstig markeert. Deze perceptieverschillen kunnen financiële tegenvallers voor gemeenten veroorzaken.

Zoals eerder beschreven vraagt een wethouder aan het management om suggesties en ideeën te genereren, echter neemt de wethouder de beslissing over wat wel en niet meegenomen wordt. Hierdoor bestaat de kans dat deze beslissing niet volledig samenhangt met de voorkeuren, ideeën en suggesties van het management. Zo kunnen de door het management afgewogen risico's met financiële gevolgen tegenstrijdig zijn met de perceptie van een wethouder (of de wethouders). Door deze verscheidenheid in perceptie kan een wethouder beslissen om tegenstrijdige risico's te negeren, waardoor eventuele ernstige risico's met financiële gevolgen buiten beschouwing worden gelaten in de politieke besluitvorming. Dit leidt tot de volgende hypothesen:

“Naarmate het management en bestuur meer perceptieverschillen over risico's met financiële gevolgen hebben, des te minder risico's worden afgewogen in de politieke besluitvorming”

“Naarmate het management en bestuur meer perceptieverschillen over risico's met financiële gevolgen hebben, des te hoger de financiële tegenvallers”

2.2.3. Groepsdenken

Tot slot kan ook groepsdenken het risicoafwegingsproces belemmeren. In de jaren '70 onderzocht Irving Janis het 'fenomeen' groepsdenken. Groepsdenken is omschreven als: *“a mode of thinking that people engage in when they are deeply involved in a cohesive in-group, when the members' striving for unanimity override their motivation to realistically appraise alternative courses of action”* (Sims, 1992). Hiermee bedoelt Janis dat een persoon de normen en waarden van een organisatie kan overnemen, waardoor hij zich niet zal gedragen volgens zijn eigen overtuiging. Deze persoon zal zich gedragen volgens de overtuiging die heerst in de organisatie. De heersende cultuur in de organisatie kan invloed hebben op het gedrag van een persoon. Dit wordt gezien als groepsdenken (Sims, 1992).

Groepsdenken ontstaat wanneer een groep de normen van de organisatie als hoogste prioriteit stelt. Deze normen kunnen onverantwoordelijk gedrag ondersteunen en aanmoedigen. Groepen, waarin het groepsdenken heerst, hebben vaak een sterke cohesie, zijn geïsoleerd, verzuimen de kwaliteit van informatie te onderzoeken en werken onder hoge stress gecombineerd met weinig hoop om een betere oplossing te bedenken dan de meest favoriete van de leider of andere invloedrijke personen. De stress kan

leiden tot (1) het verkeerd inschatten van gevaren, (2) het niet bedenken van nieuwe argumenten om beleid te ondersteunen, (3) het niet onderzoeken van implicaties van onduidelijke gebeurtenissen, (4) het vergeten van informatie, die in staat zou stellen om gebeurtenissen correct te interpreteren en (5) het verkeerd waarnemen van een beginnend gevaar (Sims, 1992).

Gemeenten, waarin het groepsdenken heerst, kunnen (met betrekking tot risicomanagement) potentiële problemen van het besluit negeren, tegenstrijdige meningen afwijzen en zullen afgewezen alternatieven niet heroverwegen, ondanks eventuele nieuwe bewijzen (Sims, 1992). Dit kan tot gevolg hebben dat gemeenten minder risico's zullen afwegen. Doordat gemeenten tegenstrijdige meningen afwijst met betrekking tot risico's met financiële gevolgen, kunnen gemeenten evenzeer financiële tegenvallers oplopen. Deze besluiten zijn niet altijd onverantwoordelijk, maar er bestaat een grotere kans op onverantwoordelijk gedrag. Dit heeft geleid tot de volgende hypothesen:

“Naarmate gemeenten meer symptomen van groepsdenken vertonen, des te minder risico's met financiële gevolgen worden afgewogen in de politieke besluitvorming”

“Naarmate gemeenten meer symptomen van groepsdenken vertonen, des te hoger de financiële tegenvallers”

In tabel 2.1 staat weergegeven welke symptomen van groepsdenken zorgen voor een bepaald gevaar. De symptomen vallen onder de categorieën heroverwegen van beleidsstukken en vermijden van informatie. Deze symptomen zijn gebruikt om groepsdenken in gemeenten te kunnen onderzoeken. Hoe deze zijn geoperationaliseerd staat beschreven in paragraaf 3.5.2.

Tabel 2.1. Symptomen en potentiële gevaren van groepsdenken

Symptomen van groepsdenken	Potentiële gevaren van groepsdenken
<u>Heroverwegen van beleidsstukken</u> <ul style="list-style-type: none"> • Onwil om aannames te heroverwegen 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Waarschuwingen worden genegeerd</i> • <i>leden van de groep hechten zich aan oude beleidsbeslissingen zonder rekening te houden met nieuwe alternatieven</i>
<u>Vermijden van informatie</u> <ul style="list-style-type: none"> • Zelfcensuur van standpunten die afwijken van de groepsconsensus 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Geen poging om ethische bezwaren van anderen te begrijpen</i> • <i>Groepsleden onderschatten relevante potentiële informatie van anderen die leiden tot het bereiken van het doel</i> • <i>Groepsleden aarzelen om tegenargumenten te uiten tegen de stereotype, illusies en commitment van de groep.</i> • <i>Groepsleden gaan ten onrechte ervan uit dat stilzwijgen instemming betekent</i> • <i>Groepsleden zijn geïsoleerd van negatieve informatie die hun gedeelde zelfvoldoening over de effectiviteit en de moraal van hun beslissingen in de war kunnen brengen.</i>

Bron: Sims, R.R. (1992). Linking Groupthink to Unethical Behavior in Organizations. *Journal of Business Ethics*, 11, 651-662.

2.2.4. Besluitvormingstype & Belemmering

De hiervoor beschreven factoren kunnen het risicoafwegingsproces belemmeren, waardoor de mogelijkheid bestaat dat gemeenten minder risico's afwegen en tegen meer financiële tegenvallers oplopen. Om de belemmeringen in kaart te brengen zijn de drie theorieën individueel gekoppeld aan de verschillende besluitvormingstypen (autocratie, consultatie en groepsverband). Deze koppeling is aangebracht om specifieke problemen van een type politieke besluitvorming te kunnen onderzoeken. Zo is AI gekoppeld aan de theorie van strategische besluitvorming. Doordat de leider het besluit zelf neemt en zelf de oplossingen bedenkt, speelt macht een rol. Daarom is AI (Autocratische besluiten) gekoppeld aan de theorie van strategische besluitvorming.

Types CI (Eerste variant van consultatie besluiten) en CII (Tweede variant van consultatie besluiten) zijn gekoppeld aan de theorie van risicoperceptie. Managers en wethouders werken hier meer samen om risico's af te wegen. Maar zien zij dezelfde risico's? Managers kunnen risico's in de politieke besluitvorming aanleveren, waarvan de wethouders vinden dat het geen risico's zijn. Daarom is risicoperceptie gekoppeld aan CI en CII.

Tot slot is GI (Groeps- of consensusbesluiten) gekoppeld aan het groepsdenken. Groepsdenken is een mogelijk effect van het werken in hechte groepsverbanden en daarom van belang bij besluitvorming in groepsverband. Daarom is groepsdenken gekoppeld aan besluitvorming in groepsverband.

Hoe deze theorieën zijn gekoppeld staat ook weergegeven in tabel 2.2. Aan de hand van de theorieën kunnen de belemmeringen in de politieke besluitvorming worden getoetst. Indien deze problemen voorkomen in gemeenten, kunnen zij maatregelen treffen om de financiële tegenvallers te voorkomen dan wel te verminderen en meer risico's af te wegen dan in de huidige situatie wordt gedaan.

Tabel 2.2. Koppeling types besluitvorming en theorie

Types besluitvorming	
1)	AI = Strategische Besluitvorming (Stokman, 1999; Stokman, 1994)
2)	CI & CII = Risicoperceptie (Eisenhardt, 1989; Wildavsky en Dake, 1990)
3)	GI = Groepsdenken (Sims, 1992)

3. METHODOLOGIE

In dit hoofdstuk staat de onderzoeksopzet van dit onderzoek beschreven, waarin wordt uiteengezet op welke wijze de dataverzameling heeft plaatsgevonden.

3.1. Opzet & doelgroep

Het onderzoek heeft een tweedelig karakter namelijk een beschrijvend en een toetsend gedeelte. Het beschrijvend gedeelte bestaat uit een beschrijving over de manier waarop gemeente risicomangement hebben geïntegreerd om financiële gevolgen te voorkomen dan wel te verminderen en het theoretisch gedeelte bestaat uit de toetsing en analyse van de hypothesen. De resultaten van dit onderzoek vormen de basis voor de aanbevelingen aan gemeenten om de integratie van risicomangement te verbeteren.

Voor de informatievergaring van het onderzoek is gebruik gemaakt van een kwantitatieve onderzoeksmethode. De reden voor een kwantitatieve onderzoeksmethode was om zoveel respondenten te benaderen binnen het tijdsbestek van het onderzoek. De hiervoor gebruikte methode is een enquête. Op die manier konden de resultaten van het onderzoek een representatief beeld schetsen van heel Nederland.

De enquêtes (zie bijlage B) zijn afgenomen onder zowel managers als bestuurders/wethouders van gemeenten. Het management en het bestuur waren de doelgroep van het onderzoek en vormen de kern van het besluitvormingsproces. Hierdoor zijn managers en wethouders uitermate geschikt om antwoord te geven over hoe de integratie van risicomangement bij gemeenten eruitziet.

Allereerst is de enquête door de adviseurs van NAR gecontroleerd op de duidelijkheid van de vragen voor de beoogde doelgroep. Zij kennen de doelgroep goed en waren daardoor uitermate geschikt om een dergelijke inschatting te maken. Hierna is de enquête, aan de hand van de terugkoppelingen, aangepast en vervolgens verstuurd naar 300 managers en 300 wethouders van verschillende gemeenten om de hoofd- en deelvragen van het onderzoek te kunnen beantwoorden.

3.2. Procedure

In totaal bestaan er in Nederland 415 gemeenten³. Om de resultaten van dit onderzoek te generaliseren is besloten om de steekproef te voorzien van een evenwichtige verdeling tussen kleine, middelgrote en grote gemeenten. Zo kunnen de resultaten niet toegewezen worden aan een bepaald type gemeente. De internetenquête is vervolgens via email naar 300 managers en 300 wethouders van verschillende gemeenten verstuurd.

³ Geraadpleegd op 2 april 2012 van www.Cbs.Nl/Nl-Nl/Menu/Methoden/Classificaties/Overzicht/Gemeentelijke-Indeling/2012/Default.Htm

De e-mailadressen, van zowel wethouders als managers, zijn verkregen via het adressenbestand van het Nederlands Adviesbureau van Risicomanagement. Om één persoon per gemeente te mailen en om meer inzicht te krijgen in de financiële tegenvallers is gekozen om (risico)managers, teamleiders, controllers en wethouders van financiën te benaderen. De e-mailadressen zijn middels trefwoorden als financial, financiële, financieel, controller en risicomanager uit het adressenbestand gefilterd.

In de e-mail werd de achtergrond en het doel van dit onderzoek beschreven. Ook is vermeld hoe de respondentenselectie is uitgevoerd en via welke link de internetenquête ingevuld kan worden. De volledige brief is te lezen in bijlage A. Om de respons te verhogen werd na ongeveer 7 dagen nog een herinneringsmail verstuurd aan diegenen die de enquête nog niet hadden ingevuld.

3.3. Enquête

Voor het verzamelen van de data is gekozen om een digitale vragenlijst op te stellen via SurveyMonkey.com. De vragen uit de enquête zijn op basis van de theorie, het BBV, de opgevangen signalen en een aantal besluitvormingsvragen met betrekking tot risicomanagement uit de Rapportage Volwassenheid Risicomanagement (Vorgers & Van Marle, 2012) opgesteld. De operationalisatie van de te meten variabelen is in de volgende paragraaf nader beschreven.

De respondenten konden de enquête vanaf 15 april 2012 t/m 11 mei 2012 invullen. De vragen uit de enquête moesten verplicht beantwoord worden, zodat het niet mogelijk was om onvolledige ingevulde vragenlijsten terug te ontvangen. Op deze manier is getracht de non-respons op bepaalde items tegen te gaan. Verder bestond de enquête uit 13 vragen en 5 routing vragen (deze vragen werden aan de hand van het type besluitvorming gesteld). Uit testen werd duidelijk dat de duur van de enquête maximaal vijf minuten bedraagt.

De volledige enquête is opgenomen in bijlage B. De enquête is opgebouwd op basis van de genoemde variabelen in tabel 3.1. Hoe deze variabelen zijn geoperationaliseerd staat in deze paragraaf beschreven.

Tabel 3.1. Overzicht onderzoeksvariabelen

Afhankelijke variabele	Onafhankelijke variabelen	Controlevariabelen
Risicoafweging	Besluitvorming	Functie
Tegenvallers	Macht	Gemeente
	Belang	
	Perceptie	
	Heroverwegen	
	Informatie	
	Stimulatie	
	Onderdeel	
	Middelen	
	Processen	
	Definitie	

3.3.1. Afhankelijke variabele

Om de hypothesen van dit onderzoek te toetsen is gebruik gemaakt van twee afhankelijke variabelen. De afhankelijke variabelen in dit onderzoek zijn ‘risicoafweging’ en ‘tegenvallers’. Zoals eerder beschreven zijn gemeenten verplicht om risico’s te inventariseren bij elke projectrealisatie. In welke mate dit wordt uitgevoerd hangt af van de onafhankelijke variabelen. De eerste afhankelijke variabele ‘risicoafweging’ is gemeten aan de hand van de volgende vraag: *“Worden risico’s met financiële gevolgen zichtbaar (bv. schriftelijke vastlegging zoals een risicorapportage) afgewogen in uw gemeente?”*. De respondenten konden vervolgens de volgende opties kiezen: **(a)** Risico’s worden niet betrokken in de politieke besluitvorming **(b)** Risico's worden incidenteel betrokken in de politieke besluitvorming, **(c)** Risico’s worden altijd zichtbaar betrokken in de politieke besluitvorming.

Ook moest de grootte van de financiële tegenvallers in kaart worden gebracht. Voor de meting van de financiële tegenvallers is de variabele ‘tegenvallers’ als volgt gemeten: *“Welk bedrag (schatting) aan tegenvallers heeft uw gemeente de afgelopen twee jaar gehad ten opzichte van het begrotingstotaal?”*. Respondenten konden hier een open antwoord geven.

3.3.2. Onafhankelijke variabele

Besluitvormingsproces

De manier waarop gemeenten hun besluiten nemen is gemeten aan de hand de normatieve besluitvormingstheorie van Vroom en Yetton (bv. Jago & Vroom, 1980). De variabele ‘besluitvorming’ is als volgt gemeten: *“Op welke manier worden de meeste besluiten genomen binnen uw gemeente?”*. Bij deze vraag zijn de volgende antwoordmogelijkheden gegeven: **(a)** Het bestuur neemt het besluit, waarbij het management de relevante informatie levert **(b)** Het bestuur neemt het besluit en deelt het probleem individueel met het management. Hierbij worden de managers individueel benaderd om ideeën en

suggesties te genereren **(c)** Het bestuur neemt het besluit en deelt het probleem met het gehele management. Hierbij wordt het gehele management benaderd om ideeën en suggesties te genereren **(d)** Besluiten worden door het bestuur en het management samen genomen. Er wordt gezocht naar een consensus tussen het bestuur en het management **(e)** Anders, nl.

Operationalisatie hypothese 1&2

Zoals eerder beschreven de zijn belemmeringen gekoppeld aan het type besluitvormingsproces. In de theorieparagraaf staat de mogelijke invloed van belang en macht op de risicoafweging en financiële tegenvallers beschreven. Voor de hypothese is onderscheid gemaakt in twee onafhankelijke variabelen, namelijk 'macht' en 'belang'. Om de variabele 'macht' te meten is er gekozen voor de stelling: *"Belangrijke besluiten neemt het bestuur doorgaans alleen"*. Voor de meting van de variabele 'belang' is er gekozen voor de volgende stelling: *"Het belang van een besluit wordt bepaald door het bestuur"*. Voor beide stellingen is een schaal opgesteld van één tot en met vijf. Hierbij betekent één helemaal mee oneens en vijf helemaal mee eens. Respondenten konden deze vraag beantwoorden, indien hun gemeente over een autocratische besluitvorming beschikken.

Operationalisatie hypothese 3&4

Verder is de variabele 'perceptie' getoetst. Zoals eerder beschreven kunnen perceptieverschillen ontstaan tijdens consultatie besluitvormingen. Om deze meetbaar te maken is er gebruik gemaakt van de risicoperceptie theorie (Eisenhardt, 1989; Wildavsky en Dake, 1990). De volgende stelling is voor deze variabele geformuleerd: *"Bestuur en management hebben vaak hetzelfde beeld over de mogelijke risico's en hoe deze risico's aangepakt moeten worden"*. Voor deze stelling is ook een schaal opgesteld van één tot en met vijf. Hierbij betekent één helemaal mee oneens en vijf helemaal mee eens. Respondenten konden deze vraag beantwoorden, indien hun gemeente over een consultatie besluitvorming beschikken.

Operationalisatie hypothese 5&6

Voor de meting van groepsdenken zijn de variabelen 'heroverwegen' en 'informatie' gebruikt. Beide variabelen meten groepsdenken op twee verschillende manieren. Aan de hand van de symptomen uit de Groupthink (Sims, 1992) theorie, is de volgende stelling geformuleerd om de variabele 'heroverwegen' te kunnen meten: *"De organisatie heroverweegt vaak de aannames met betrekking tot voorstellen"*. Voor de meting van de variabele 'informatie' is gekozen voor de volgende stelling: *"De organisatie staat open voor relevante informatie van anderen met betrekking tot het afwegen van risico's met financiële gevolgen"*. Ook bij deze stellingen is een schaal opgesteld van één tot en met vijf. Eén betekent helemaal mee oneens en vijf helemaal mee eens. Respondenten konden deze vraag beantwoorden, indien hun gemeente over een groepsverband besluitvorming beschikken.

Integratie risicomanagement

Naast het type besluitvorming en de hypothesen is ook de integratie van risicomanagement in de politieke besluitvorming onderzocht. Het onderzoek naar de integratie van risicomanagement is aan de hand van het BBV, de opgevangen signalen en een aantal besluitvormingsvragen m.b.t. risicomanagement uit de Rapportage Volwassenheid Risicomanagement (Vorgers & Van Marle, 2012) meetbaar gemaakt. Hiervoor zijn de volgende variabelen gebruikt:

Allereerst is de stimulatie van risicomanagement met de variabele *'stimulatie'* gemeten. De variabele *'stimulatie'* is geoperationaliseerd met de vraag: *"Op welke wijze stimuleert de gemeente risicomanagement in de politieke besluitvorming?"* met de antwoordmogelijkheden **(1)** Niet **(2)** Door alleen bij incidenten te vragen naar inzicht in risico's **(3)** Door jaarlijks te vragen naar inzicht in de risico's **(4)** Door in iedere besluitvorming inzicht te vragen in de risico's;

Verder is gekeken of risicomanagement onderdeel is van de politieke besluitvorming. Voor de meting van de variabele *'onderdeel'* is de volgende vraag geformuleerd: *"Is risicomanagement een standaard onderdeel van politieke besluitvormingen?"* met antwoordmogelijkheden **(1)** Nee **(2)** Incidenteel, als risico's zich dreigen voor te doen **(3)** Ja, periodiek (ieder kwartaal/halfjaarlijks) **(4)** Ja, altijd;

Ook is een vraag gesteld over de beschikbare middelen voor risicomanagement. De variabele *'middelen'* is gemeten met de vraag: *"Worden ten behoeve van politieke besluitvormingen de middelen beschikbaar gesteld om risicomanagement uit te kunnen voeren?"* met de antwoordmogelijkheden **(1)** Nee **(2)** Medewerkers krijgen tijd en ruimte om invulling te geven aan risicomanagement **(3)** Medewerkers krijgen tijd en ruimte om invulling te geven aan risicomanagement. Indien nodig worden middelen beschikbaar gesteld voor het inhuren van externe expertise **(4)** Risicomanagement heeft een hoge prioriteit. Alle benodigde middelen worden beschikbaar gesteld;

Tot slot is de koppeling van de risicomanagementprocessen onderzocht. De laatste variabele *'processen'* is gemeten met de vraag: *"Hoe is het risicomanagement te typeren binnen uw organisatie?"* met de antwoordmogelijkheden **(1)** Nog geen sprake van risicomanagement **(2)** Het risicomanagement is niet organisatiebreed. Het proces wordt gebruikt voor ad hoc besluitvorming **(3)** Risicomanagement is organisatiebreed ingezet, maar de koppeling tussen de processen ontbreekt (gedeeltelijk) **(4)** Het risicomanagement wordt organisatiebreed ingezet om de doelstellingen van de organisatie te realiseren;

Definitie risicomanagement

Ook is onderzocht of gemeenten wel een goed beeld hebben over wat risicomanagement is? Want wat verstaan gemeenten onder risicomanagement? Om te controleren wat het management en het bestuur verstaan onder risicomanagement is de variabele *'definitie'* toegepast. Als uitgangspunt in de volgende

vraag is de definitie van NAR gehanteerd als 'juiste' antwoord: "*Risicomanagement betekent voor mij....*" met de volgende antwoordmogelijkheden **(1)** het doen van onderzoek naar risico's, alleen wanneer men het nodig acht **(2)** Het eenmaal per jaar definiëren van risico's, waarbij gekeken wordt hoe risico's beheerst kunnen worden **(3)** Het continu en systematisch onderzoek doen naar de risico's van de organisatie om deze risico's te beheersen **(4)** Het continu en systematisch onderzoek doen naar de risico's van een organisatie met als doel het vinden van een balans tussen risico's nemen en risico's beheersen **(5)** Anders, nl.

3.3.3. Controle variabele

Functie

Naast de afhankelijke en onafhankelijke variabelen bevat het onderzoek ook controlevariabelen. De eerste variabele is *'functie'*. Deze variabele is toegevoegd om alleen managers en wethouders uit een gemeente in het onderzoek op te nemen. Het onderzoek kan een vertekend beeld geven, indien een persoon uit het bedrijfsleven de enquête invult. Indien de respondent niet bij een gemeente werkt, is hij of zij vriendelijk bedankt voor zijn of haar medewerking. Zoals eerder beschreven in hoofdstuk 3 zijn het management en het bestuur de onderzoekseenheden van dit onderzoek. Omdat het onderzoek de resultaten van zowel het management als het bestuur wilde analyseren, kon de respondent invullen welke functie hij of zij bekleedt in de gemeente. Zo was het mogelijk om de verschillen tussen wethouders en managers te analyseren. Deze variabele is gemeten met de volgende vraag: "*Welke functie bekleedt u binnen de gemeente?*" met de antwoordmogelijkheden **(1)** Wethouder **(2)** Manager **(3)** Anders. nl.:

Omvang gemeenten

Het onderzoek moest representatief zijn voor heel Nederland, omdat een algemeen beeld van de Nederlandse gemeenten geschetst moest worden. Daarom werden de respondenten gevraagd om de omvang van de desbetreffende gemeente aan te geven. Deze variabele diende te controleren of zowel kleine, middelgrote als grote gemeenten in de analyse voorkwamen. Voor de beantwoording van deze variabele werd de volgende vraag gesteld aan de respondent: "*Hoeveel inwoners heeft uw gemeente?*" met de antwoordmogelijkheden **(1)** 0 tot 10.000 inwoners **(2)** 10.000 tot 20.000 inwoners **(3)** 20.000 tot 50.000 inwoners **(4)** 50.000 tot 100.00 inwoners **(5)** 100.000+ inwoners. Deze categorieën zijn gebaseerd op de grootteklassen van het Randstand koopstromenonderzoek 2011 (I&O Research, 2011). Daarnaast werd nog een open vraag gesteld, waarin de respondenten de naam van hun gemeente in konden vullen. Deze werd als volgt geformuleerd: "*Bij welke gemeente bent u momenteel werkzaam?*". Zo konden de antwoorden van een wethouder en een manager uit één gemeente vergeleken worden.

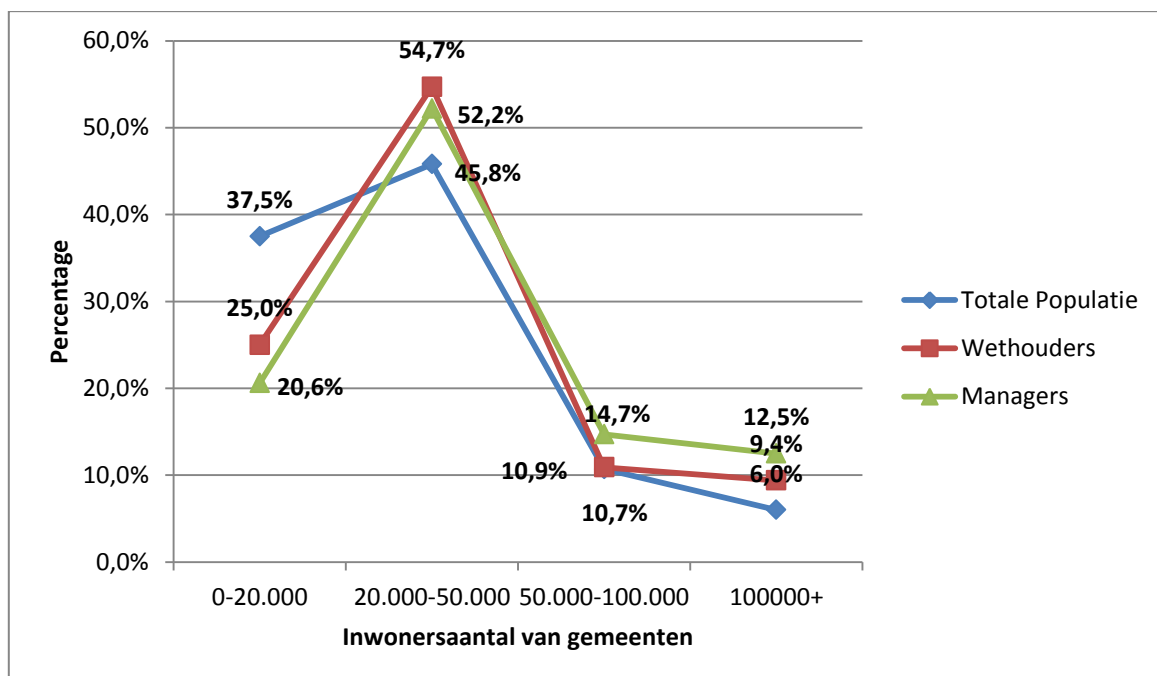
3.4. Responsanalyse

3.4.1. Respons

Er zijn 600 enquêtes verstuurd naar zowel wethouders als managers van verschillende gemeenten. 200 enquêtes zijn daadwerkelijk volledig ingevuld door de doelgroepen van het onderzoek, waarvan 136 (68% van het totaal aantal respondenten) door managers en 64 (32% van het totaal aantal respondenten) door wethouders. Dit komt neer op een netto-respons van 33,3%. Daarnaast gaven 26 respondenten aan dat zij een andere functie (geen wethouder of manager) in de gemeente invullen dan de doelgroep van het onderzoek. Deze zijn niet meegenomen in de resultaten van dit onderzoek. Het onderzoek heeft hierdoor een non respons van 62,3% (376).

3.4.2. Representativiteit

Zoals eerder beschreven beschikt Nederland over 415 gemeenten. Voor de representativiteit was minimaal 30% (125) van de totale populatie (aangenomen norm voor een representatieve steekproef) nodig om te kunnen generaliseren. Doordat 136 managers van gemeenten de enquête hebben ingevuld en er is gevraagd naar de grootte van de desbetreffende gemeente, worden de resultaten als generaliseerbaar beschouwd. Door de lage respons vanuit wethouders zijn de resultaten voor deze groep niet generaliseerbaar naar de gehele populatie. Dit had te maken met de beperkingen van het onderzoek qua tijd en middelen. Ondanks de lage respons hebben de resultaten van de wethouders een aanvullende waarde, omdat zij een ander perspectief weerspiegelen en zullen derhalve ook opgenomen worden in de resultatensectie.



Figuur 3.1. Verdeling aantal managers en wethouders in gemeenten (Managers = 136 (N), Wethouders = 64 (N))

Bron: Enquête Risicomanagement in Gemeenten (2012) en CBS Statline (2012)

Figuur 3.1 geeft de representativiteit van de steekproef naar grootte van gemeenten weer. Om representatief te zijn, is een maximaal verschil van 10% tussen de steekproef en totale populatie aangenomen. Zoals is te zien liggen de verhoudingen van gemeentegrootte van de steekproef en totale populatie dicht bij elkaar, echter laten de gemeenten met een grootte van '0-20.000' een grote afwijking zien. Hiermee toont figuur 3.1 aan dat het onderzoek representatief is voor heel Nederland, behalve voor gemeenten met een inwonersaantal '0-20.000'. Indien het onderzoek alleen respondenten uit één categorie zou hebben, kan het onderzoek alleen een uitspraak doen over de desbetreffende categorie.

3.4.3. Relatie wethouders en managers

Om te achterhalen of de 200 internetenquêtes door zowel een manager als een wethouder van een specifieke gemeente (wethouder en manager van eenzelfde gemeente) is ingevuld, werd in de vragenlijst de vraag 'Bij welke gemeente bent u werkzaam?' gesteld. Deze vraag werd niet verplicht gesteld, omdat er een kans bestond dat de enquête hierdoor niet ingevuld zou worden. Door het verplicht stellen van deze vraag zou de anonimiteit van de respondenten niet meer kunnen worden gewaarborgd. Deze verwachtingen hebben geleid tot het veelvuldig niet invullen van deze open vraag. Zodoende kan het onderzoek de dubbele gemeenten in de resultaten niet filteren. Om die reden zijn de resultaten van zowel wethouders als managers apart gepresenteerd. Door de resultaten te scheiden, representeren de 64 wethouders en de 136 managers verschillende gemeenten.

4. RESULTATEN & ANALYSE

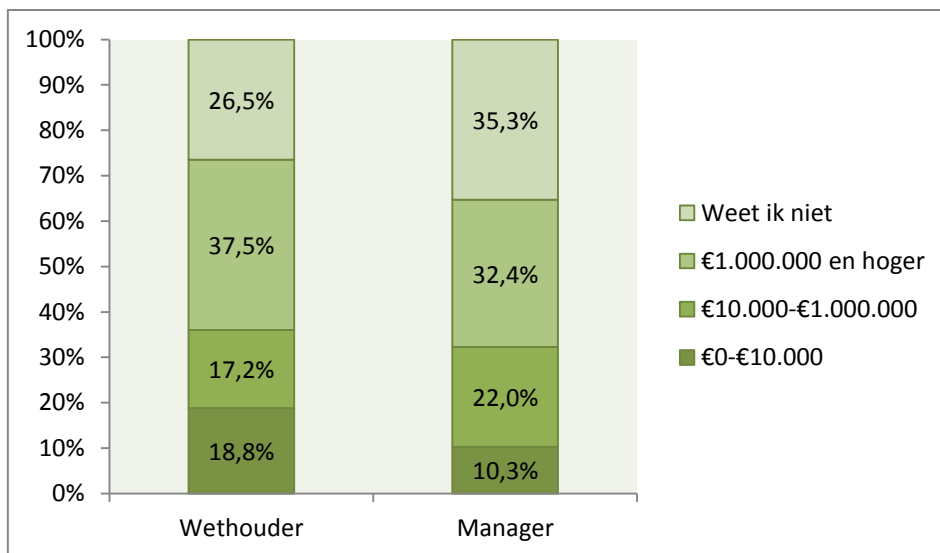
In dit hoofdstuk worden de resultaten van de enquête gepubliceerd. Aan de hand van deze resultaten worden zowel het beschrijvende als het toetsende gedeelte uitgebreid behandeld. In bijlage D zijn de beschrijvende statistieken van het onderzoek opgenomen.

4.1. *Integratie van risicomanagement in de politieke besluitvorming*

Deze paragraaf omvat het beschrijvende gedeelte van het onderzoek. Hierin wordt besproken op welke manier gemeenten het risicomanagement in de politieke besluitvormingen integreren om de financiële gevolgen te verminderen dan wel te voorkomen. Daarnaast is bestudeerd hoe groot de financiële tegenvallers zijn bij het type integratie van risicomanagement. De respondenten werden gevraagd om het bedrag van hun financiële tegenvallers in de afgelopen twee jaar in te vullen (in euro's). Op die manier kan bepaald worden of het type integratie van risicomanagement in de politieke besluitvorming de financiële gevolgen wel verminderd dan wel voorkomt. In figuur 4.1 staat het overzicht van de ingevulde financiële tegenvallers van gemeenten. De bedragen in de categorie '€1.000.00 en hoger' variëren tussen de 1 en 75 miljoen euro. Opvallend is dat de respondenten die in de politieke besluitvorming betrokken zijn, vaak niet weten hoeveel financiële tegenvallers zij hebben opgelopen. Terwijl schades snel en eenvoudig opvraagbaar en geregistreerd moeten zijn door middel van informatiesystemen en documentenprocessen (ISO, 2009). Gemeenten zien liever dat hun grootste risico's zijn beheerst⁴. Gemeenten zouden daarom de financiële tegenvallers van hun risico's moeten registeren, zodat zij een inzicht kunnen krijgen in hun grootste risico's.

Daarnaast is bij zowel de integratie van risicomanagement als financiële tegenvallers gekeken naar de verschillen en overeenkomsten van resultaten tussen wethouders en managers. Want kijken managers en wethouders überhaupt wel hetzelfde tegen risicomanagement aan? Of zijn er toch verschillen aan te merken? Deze vragen zullen ook beantwoord worden in deze paragraaf.

⁴ Dit komt voort uit de ervaringen van adviseurs van het NAR



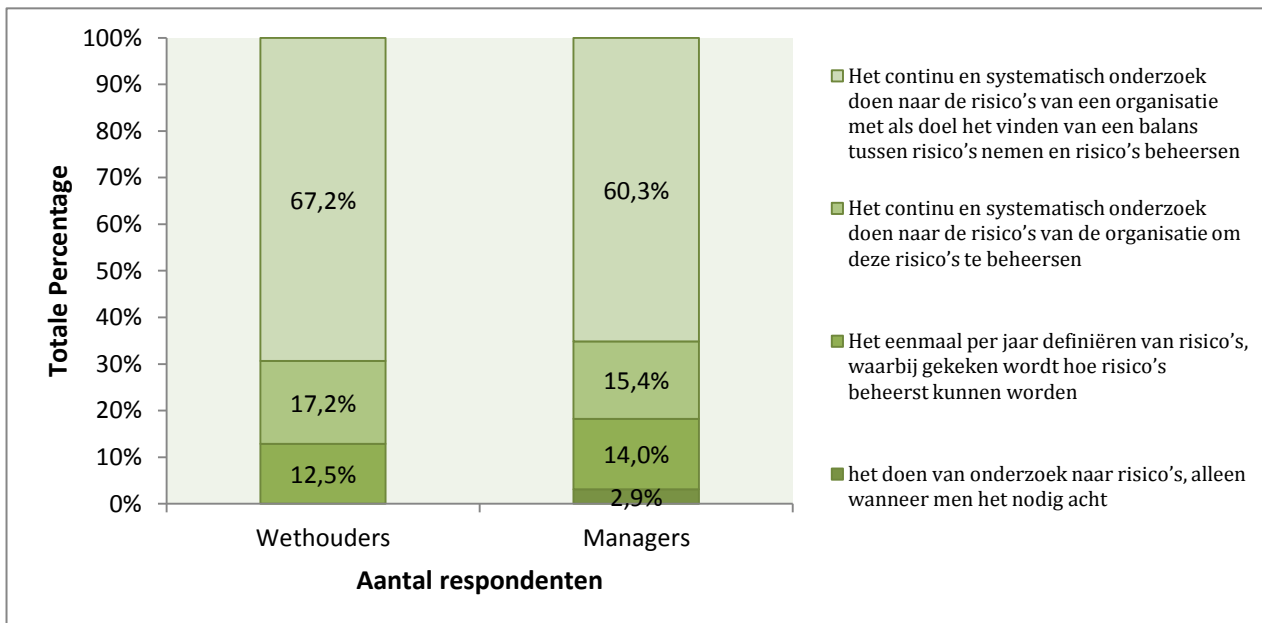
*Bedragen in de categorie €1.000.00 en hoger variëren tussen de 1 en 75 miljoen euro.

Figuur 4.1. Financiële tegenvallers van gemeenten (Managers: N= 134, Wethouders: N= 64)

Bron: Enquête Risicomanagement in Gemeenten (2012)

4.1.1. Betekenis risicomanagement

Aan de respondenten werd gevraagd wat risicomanagement voor hen betekende. Het gaat bij deze vraag niet over de feitelijke situatie binnen gemeenten, maar om de definitie van risicomanagement. 67.2% van de wethouders en 60.3% van de managers kiest voor 'het continu en systematisch onderzoek doen naar de risico's van een organisatie met als doel het vinden van een balans tussen risico's nemen en risico's beheersen' (figuur 4.2). Daarnaast kiest 17.2% van de wethouders en 15.4% van de managers voor 'Het continu en systematisch onderzoek doen naar de risico's van de organisatie om deze risico's te beheersen' en kiest 12.5% van de wethouders en 14% van de managers voor 'Het eenmaal per jaar definiëren van risico's, waarbij gekeken wordt hoe risico's beheerst kunnen worden'.



Figuur 4.2. Definitie risicomanagement (Managers: N= 134, Wethouders: N= 64)
Bron: Enquête Risicomanagement in Gemeenten (2012)

Overigens kiest 2.9% van de managers nog voor de definitie 'het doen van onderzoek naar risico's, alleen wanneer men het nodig acht'. Ook hebben managers (7.4%) en wethouders (3.1%) gekozen voor een andere definitie van risicomanagement. Deze definitie is vergelijkbaar met 'Het eenmaal per jaar definiëren van risico's, waarbij gekeken wordt hoe risico's beheerst kunnen worden', echter wordt er gekozen voor tweemaal per jaar of viermaal per jaar definiëren van risico's, waarbij gekeken wordt hoe risico's beheerst kunnen worden.

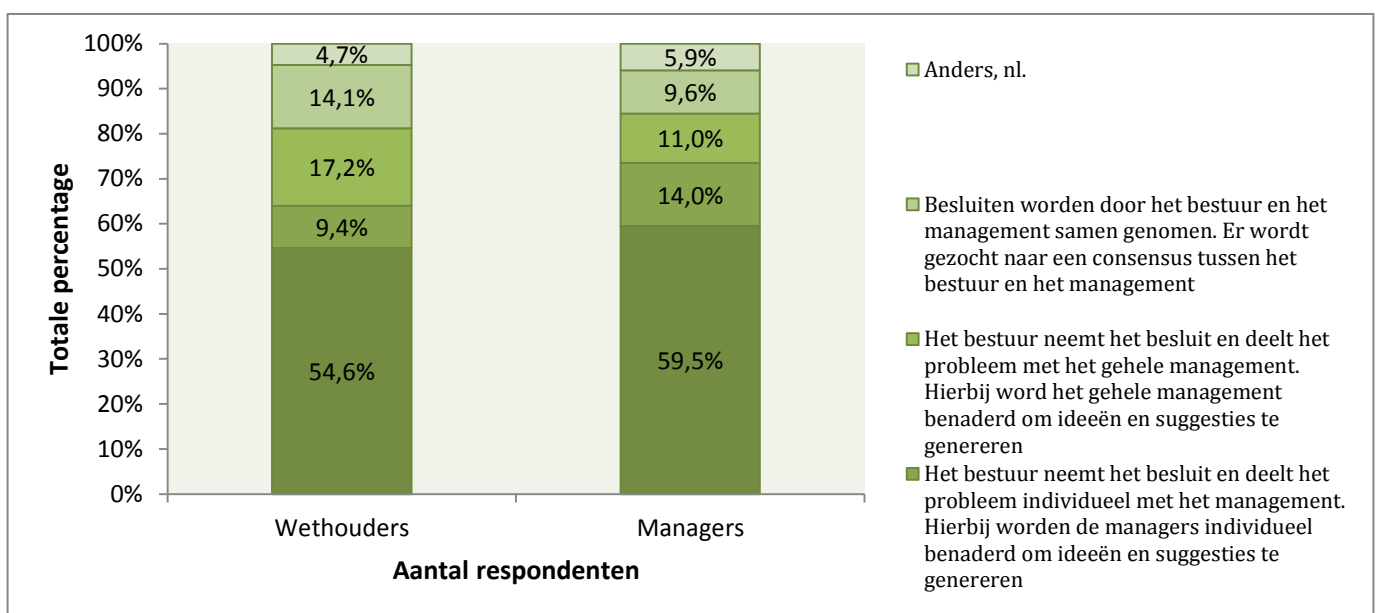
Zoals eerder aangeven is er ook gekeken naar de overeenkomsten en verschillen van resultaten tussen wethouders en managers. Om een significant verschil aan te tonen is een T-toets toegepast. Een T-toets bepaalt in hoeverre er verschillen zijn tussen twee onafhankelijke groepen (wethouders en managers). De variabele 'definitie' is in de resultaten meegenomen als een continue variabele. Bij het NAR zien zij risicomanagement als: *'het continu en systematisch onderzoek doen naar de risico's van een organisatie met als doel het vinden van een balans tussen risico's nemen en risico's beheersen'* en is daarmee ook de beste definitie voor risicomanagement. Deze definitie krijgt op een schaal van 1 tot en met 4 een score van 4. De definitie *'het doen van onderzoek naar risico's, alleen wanneer men het nodig acht'* is de slechtste keuze en krijgt daarom op een schaal van 1 tot en met 4 een score van 1. Op deze manier kon de T-toets uitgevoerd worden.

De T-toets toonde echter geen significante verschillen tussen wethouders (M=3.6, SD=1.3) en managers (M=3.6, SD=1.3) aan betreffende de betekenis van risicomanagement ($t(198)=0.4$, $p=.662$). Dit betekent dat wethouders en managers hetzelfde denken over de betekenis van risicomanagement.

4.1.2. Besluitvormingsproces in gemeenten

Vervolgens zijn de respondenten gevraagd om aan te geven hoe hun huidige besluitvormingsproces eruit ziet. Volgens wethouders neemt bij 54,6% van het totaal aantal gemeenten het bestuur het besluit, waarbij het management de relevante informatie levert (figuur 4.3). Volgens managers is dit 59,5% van het totaal aantal gemeenten.

Volgens wethouders wordt vervolgens het type CII (*Het bestuur neemt het besluit en deelt het probleem met het gehele management. Hierbij wordt het gehele management benaderd om ideeën en suggesties te genereren*) door 17,2% van het totaal aantal gemeenten gebruikt. Kort daarachter het type GI (*Besluiten worden door het bestuur en het management samen genomen. Er wordt gezocht naar een consensus tussen het bestuur en het management*) (14,1% van het totaal aantal gemeenten).



Figuur 4.3. Besluitvormingsproces (Managers: N= 134, Wethouders: N= 64)

Bron: Enquête Risicomanagement in Gemeenten (2012)

Volgens managers volgt het type CI (*Het bestuur neemt het besluit, waarbij het management de relevante informatie levert*) na het autocratisch besluitvormingstype (14,0% van het totaal aantal gemeenten). Hierna volgt het type CII met 11,0% van het totaal aantal gemeenten. Echter beschikken gemeenten, volgens wethouders en managers, ook over een ander besluitvormingstype. Alle respondenten, die 'anders, nl' kozen, gaven hetzelfde antwoord. Zo geven de respondenten aan dat de ambtelijke organisaties de collegevoorstellen voorbereiden, die vervolgens door het college wordt overgenomen.

Maar resulteert een autocratische besluitvorming ook in minder financiële tegenvallers? Is dit besluitvormingstype wel effectief genoeg om financiële tegenvallers te verminderen dan wel te voorkomen? Voor de beantwoording van deze vraag is gebruik gemaakt van de financiële tegenvallers die

elke respondent heeft kunnen invullen in de enquête. De antwoordkeuzes met een totale N dat gelijk is aan of kleiner is dan tien zijn in dit onderzoek verwaarloosbaar. Door de lage N kan een vertekend beeld van de resultaten ontstaan.

Tabel 4.1. Financiële tegenvallers & Besluitvormingsproces (Wethouders; N=64)

Op welke manier worden de meeste besluiten genomen binnen uw gemeente?	€0- €10.000	€10.000- €1.000.000	€1.000.000 en hoger	Weet ik niet	Totaal
Het bestuur neemt het besluit, waarbij het management de relevante informatie levert	25,7%	14,3%	37%	23%	100% (35)
Het bestuur neemt het besluit en deelt het probleem <u>individueel</u> met het management. Hierbij worden de managers <u>individueel</u> benaderd om ideeën en suggesties te genereren	0%	33,3%	33,3%	33,3%	100% (6)*
Het bestuur neemt het besluit en deelt het probleem met het <u>gehele</u> management. Hierbij wordt het <u>gehele</u> management benaderd om ideeën en suggesties te genereren	18,2%	9%	27,3%	45,5%	100% (11)
Besluiten worden door het bestuur en het management samen genomen. Er wordt gezocht naar een consensus tussen het bestuur en het management	0%	33,3%	44,4%	22,2%	100% (9)*
Anders, nl.	33,3%	0%	66,7%	0%	100% (3)*

Note: *Verwaarloosbaar, want totale N ≤ 10

Bron: Enquête Risicomanagement in Gemeenten (2012)

In tabel 4.1 en 4.2 is te zien dat de consultatie besluitvormingstypen zorgen voor de minste financiële tegenvallers in de categorie '€1.000.000 en hoger'. Volgens de wethouders loopt respectievelijk 27,3% van het totaal aantal gemeenten, met het type CII, financiële tegenvallers in de categorie '€1.000.000 en hoger' op tegenover de 37% van het autocratische besluitvormingstype.

Volgens managers lopen, de types CI en CII, respectievelijk 21% en 20% van het totaal aantal gemeenten financiële tegenvallers in de categorie '€1.000.000 en hoger' op tegenover de 33,3% van het autocratische besluitvormingstype. Dit suggereert dat gemeenten met een CII besluitvormingstype minder financiële tegenvallers oplopen dan overige besluitvormingstypen.

Een verklaring voor deze uitkomst kan zijn dat de expertise in gemeenten beter wordt gebruikt, doordat het bestuur en de managers meer met elkaar samenwerken. Als er vanuit wordt gegaan dat de managers in gemeenten experts zijn in hun werkveld, kunnen zij de risico's van bepaalde besluiten beter erkennen en herkennen. Dit kan leiden tot minder financiële tegenvallers in gemeenten, zoals hierboven is beschreven.

Tabel 4.2. Financiële tegenvallers & Besluitvormingsproces (Managers; N=136)

Op welke manier worden de meeste besluiten genomen binnen uw gemeente?	€0- €10.000	€10.000- €1.000.000	€1.000.000 en hoger	Weet ik niet	Totaal
Het bestuur neemt het besluit, waarbij het management de relevante informatie levert	12,3%	21%	33,3%	33,3%	100% (81)
Het bestuur neemt het besluit en deelt het probleem <u>individueel</u> met het management. Hierbij worden de managers <u>individueel</u> benaderd om ideeën en suggesties te genereren	0%	31,6%	21%	47,4%	100% (19)
Het bestuur neemt het besluit en deelt het probleem met het <u>gehele</u> management. Hierbij wordt het <u>gehele</u> management benaderd om ideeën en suggesties te genereren	6,7%	20%	20%	53,3%	100% (15)
Besluiten worden door het bestuur en het management samen genomen. Er wordt gezocht naar een consensus tussen het bestuur en het management	15,4%	23%	46,2%	15,4%	100% (13)
Anders, nl.	12,5%	12,5%	50%	25%	100% (8)*

Note: *Verwaarloosbaar, want totale N ≤ 10

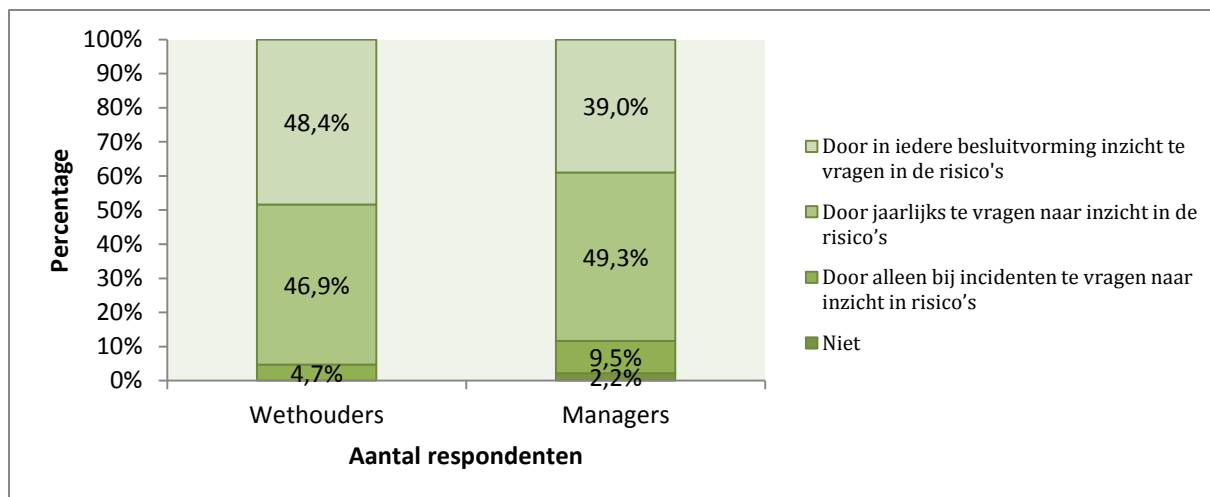
Bron: Enquête Risicomanagement in Gemeenten (2012)

4.1.3. Risicomanagement in de politieke besluitvorming

Stimulatie

Vervolgens werd aan de respondenten gevraagd op welke wijze risicomanagement in hun organisatie wordt gestimuleerd. Bij deze vraag springen twee vormen van stimulatie eruit bij zowel wethouders als managers (figuur 4.4). Volgens wethouders vraagt 48.4% van het totaal aantal gemeenten bij iedere besluitvorming inzicht in de risico's, terwijl 46.9% van het totaal aantal gemeenten jaarlijks inzicht vraagt in de risico's.

Managers geven een andere visie dan de wethouders. Volgens managers vraagt 39% van het totaal aantal gemeenten in iedere besluitvorming inzicht in de risico's, terwijl een groter gedeelte van het totaal aantal gemeenten (49,3%) jaarlijks inzicht vraagt in de risico's. Ondanks deze verschillen toont de T-toets geen significant verschil ($t(198)=1.8$, $p=.070$) aan tussen wethouders ($M=3.4$, $SD=0.6$) en managers ($M=3.3$, $SD=0.7$).



Figuur 4.4 Stimulatie van risicomanagement (Managers: N= 134, Wethouders: N= 64)

Bron: Enquête Risicomanagement in Gemeenten (2012)

Gemeenten horen niet jaarlijks de risico's in kaart te brengen⁵. Uit ervaring van het NAR kunnen gemeenten beter risico's en de gevolgen van risico's in kaart brengen, indien gemeenten bij iedere besluitvorming inzicht vraagt in de risico's. Elk project en/of verandering kan risico's met zich meebrengen. Het is de bedoeling dat gemeenten voorbereid zijn op de risico's die kunnen ontstaan. Door te kijken naar de risico's bij iedere besluitvorming, wordt de kans vergroot om de met een besluit beoogde doelstelling(en) te realiseren.

Ook bij de stimulatie is gekeken welke financiële tegenvallers gemeenten oplopen. Zorgt de wijze waarop gemeenten risicomanagement stimuleren ervoor dat zij minder financiële tegenvallers oplopen? Bij de wethouders is een opmerkelijk resultaat te zien (tabel 4.3). Naarmate gemeenten vaker inzicht vragen in de risico's, lopen gemeenten vaker tegen een financiële tegenvaller in de categorie '€1.000.000 of hoger' op. Echter lopen minder gemeenten een financiële tegenvaller op in de categorieën '€0-€10.000' en '€10.000-€1.000.000', indien gemeenten iedere besluitvorming inzicht vraagt in de risico's.

Dit is een onverwachts resultaat. Uit ervaring van het NAR blijken gemeenten juist minder financiële tegenvallers op te lopen, indien zij iedere besluitvorming inzicht vragen in de risico's. Want als je niet naar de risico's vraagt, dan krijg je ze ook niet te horen. Met andere woorden als je naar de risico's vraagt, kunnen gemeenten deze risico's erkennen, herkennen en beheersen.

⁵ De aanname dat gemeenten op meerdere momenten besluiten nemen (en dus niet op één moment) komt voort uit ervaringen van adviseurs van het NAR

Tabel 4.3. Financiële tegenvallers & Stimulatie (Wethouders; N=64)

Op welke wijze stimuleert de gemeente risicomanagement in de politieke besluitvorming?	€0- €10.000	€10.000- €1.000.000	€1.000.000 en hoger	Weet ik niet	Totaal
Niet	0%	0%	0%	0%	0% (0)*
Door alleen bij incidenten te vragen naar inzicht in risico's	0%	0%	33,3%	66,7%	100% (3)*
Door jaarlijks te vragen naar inzicht in de risico's	33,3%	20%	20%	26,7%	100% (30)
Door in iedere besluitvorming inzicht te vragen in de risico's	6,5%	16,1%	54,8%	22,6%	100% (31)

Note: *Verwaarloosbaar, want totale N ≤ 10

Bron: Enquête Risicomanagement in Gemeenten (2012)

Dit effect is wel te zien bij de resultaten van de managers. Het aantal gemeenten met een financiële tegenvaller in de categorie '€1.000.000 en hoger' daalt van 38,5% naar 26,4%, indien gemeenten vaker inzicht vragen in de risico's (tabel 4.4). Er is geen duidelijke lijn te zien in de overige categorieën.

Opvallend is dat juist de managers die in iedere besluitvorming de risico's afwegen het minste afweten van de daadwerkelijke financiële schade die is opgelopen. Dit kan komen doordat gemeenten hun financiële tegenvallers niet documenteren en/of registeren. Echter kan deze verklaring op basis van de huidige gegevens niet bevestigd worden.

Tabel 4.4. Financiële tegenvallers & Stimulatie (Managers; N=136)

Op welke wijze stimuleert de gemeente risicomanagement in de politieke besluitvorming?	€0- €10.000	€10.000- €1.000.000	€1.000.000 en hoger	Weet ik niet	Totaal
Niet	66,7%	0%	33,3%	0%	100% (3)*
Door alleen bij incidenten te vragen naar inzicht in risico's	15,3%	7,7%	38,5%	38,5%	100% (13)
Door jaarlijks te vragen naar inzicht in de risico's	4,5%	29,9%	35,8%	26,7%	100% (30)
Door in iedere besluitvorming inzicht te vragen in de risico's	13,2%	17%	26,4%	43,4%	100% (53)

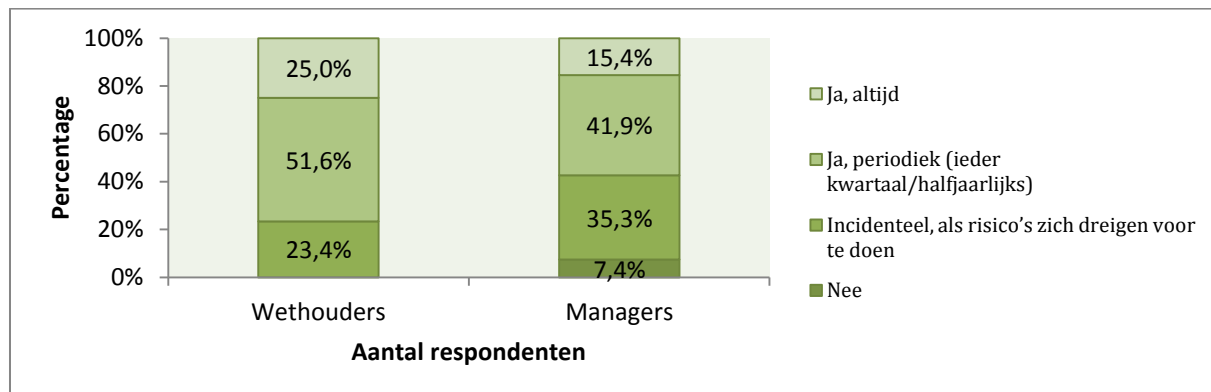
Note: *Verwaarloosbaar, want totale N ≤ 10

Bron: Enquête Risicomanagement in Gemeenten (2012)

Onderdeel

De volgende vraag ging over risicomanagement als onderdeel in politieke besluitvorming. Ook de variabele 'onderdeel' is een continue variabele. Volgens het NAR zou risicomanagement altijd een onderdeel van de politieke besluitvorming moeten zijn. Daarom krijgt de antwoordkeuze 'Ja, altijd' op een schaal van 1 tot en met 4 een score van 4 en antwoordkeuze 'Nee' een score van 1. Op deze wijze zijn er

wederom verschillen aan te merken tussen managers en wethouders. De T-toets laat een significant verschil ($t(144)=4.3$, $p=.002$) zien tussen wethouders ($M=3$, $SD=0.7$) en managers ($M=2.6$, $SD=0.8$). Volgens managers is risicomanagement minder vaak onderdeel van de besluitvorming dan volgens de wethouders, zoals is te zien in figuur 4.5.



Figuur 4.5. Risicomanagement onderdeel van politieke besluitvorming (Managers: N= 134, Wethouders: N= 64)
Bron: Enquête Risicomanagement in Gemeenten (2012)

Zorgt het altijd toepassen van risicomanagement voor minder financiële tegenvallers? Uit de resultaten van de wethouders blijkt dit niet het geval te zijn. In tabel 4.5 is te zien dat meer gemeenten een financiële tegenvaller in de categorie '€1.000.000 en hoger' oploopt, echter is er wel een daling te zien in de overige categorieën. Indien gemeenten risicomanagement als standaard onderdeel toepassen in de politieke besluitvorming, lopen gemeenten minder financiële tegenvallers op in de categorieën '€0-€10.000' en '€10.000-€1.000.000'.

Tabel 4.5. Financiële tegenvallers & Stimulatie (Wethouders; N=64)

Is risicomanagement een standaard onderdeel van politieke besluitvorming?	€0-€10.000	€10.000-€1.000.000	€1.000.000 en hoger	Weet ik niet	Totaal
Nee	0%	0%	0%	0%	0% (0)*
Incidenteel, als risico's zich dreigen voor te doen	20%	13,3%	20%	46,7%	100% (15)
Ja, periodiek (ieder kwartaal/halfjaarlijks)	21,2%	21,2%	42,4%	15,2%	100% (33)
Ja, altijd	12,5%	12,5%	43,8%	31,2%	100% (16)

Note: *Verwaarloosbaar, want totale N ≤ 10

Bron: Enquête Risicomanagement in Gemeenten (2012)

Bij de resultaten van de managers is een tegengesteld beeld te zien (tabel 4.6). Zo lopen minder gemeenten een financiële tegenvaller op in de categorie '€1.000.000 en hoger', indien zij risicomanagement altijd als een standaard onderdeel in de politieke besluitvorming opnemen. In de eerste

categorie is een kleine stijging te zien, echter kunnen gemeenten in deze categorie ook geen financiële tegenvaller oplopen (€0). In de categorie '€10.000-€1.000.000' is geen duidelijke lijn te zien.

Tabel 4.6. Financiële tegenvallers & Stimulatie (Managers; N=136)

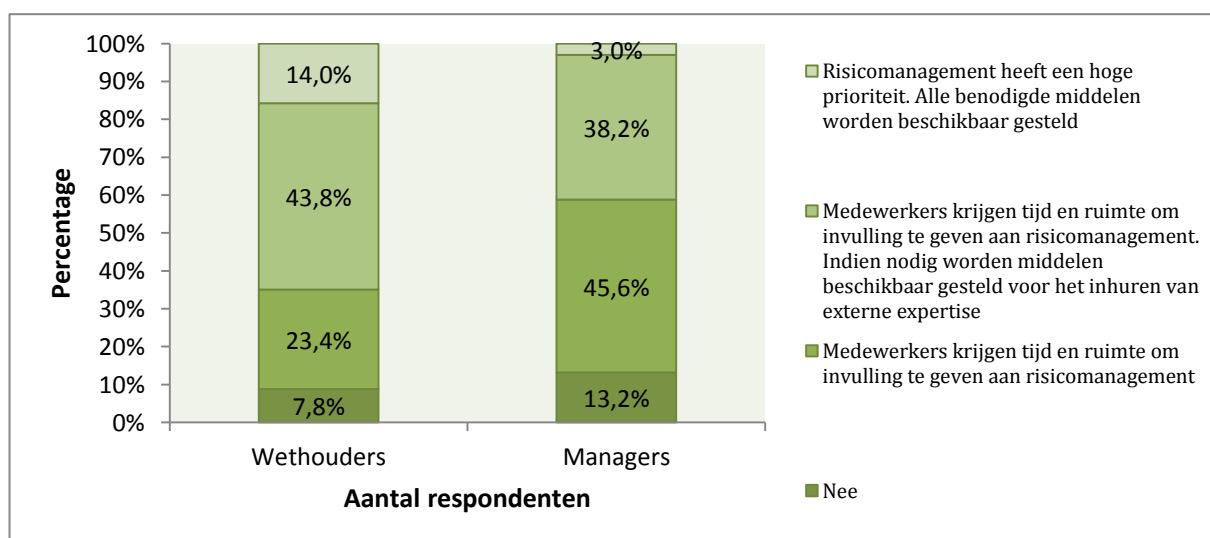
Is risicomangement een standaard onderdeel van politieke besluitvorming?	€0- €10.000	€10.000- €1.000.000	€1.000.000 en hoger	Weet ik niet	Totaal
Nee	40%	20%	10%	30%	100% (10)*
Incidenteel, als risico's zich dreigen voor te doen	6,3%	16,7%	45,8%	31,3%	100% (48)
Ja, periodiek (ieder kwartaal/halfjaarlijks)	7%	28,1%	28,1%	36,8%	100% (57)
Ja, altijd	14,3%	19%	23,8%	42,9%	100% (21)

Note: *Verwaarloosbaar, want totale N ≤ 10

Bron: Enquête Risicomangement in Gemeenten (2012)

Middelen

Vervolgens zijn de respondenten gevraagd of de middelen voor het risicomangement beschikbaar worden gesteld. Onder middelen vallen het verkrijgen van opleidingen, hulpbronnen voor het risicomangementproces, methodes en tools voor risicomangement, documentenprocedures en informatiesystemen (ISO, 2009). De variabele 'middelen' is ook een continue variabele. Het NAR geeft aan dat naarmate organisaties meer middelen beschikbaar stellen, hoe beter het risicomangement is. Daarom wordt de keuze 'Risicomangement heeft een hoge prioriteit. Alle benodigde middelen worden beschikbaar gesteld' op een schaal van 1 tot en met 4 als beste optie beschouwd met een score van 4. Antwoord 'Nee' krijgt een score 1.



Figuur 4.6. Middelen voor risicomangement (Managers: N= 134, Wethouders: N= 64)

Bron: Enquête Risicomangement in Gemeenten (2012)

Bij de beschikbaarheid van middelen is ook een significant verschil ($t(198)=2.9, p=.005$) te zien tussen de resultaten van wethouders ($M=2.6, SD=0.8$) en managers ($M=2.3, SD=0.7$). Volgens managers geeft 45.6% van het totaal aantal gemeenten tijd en ruimte aan medewerkers om invulling te geven aan risicomanagement en huurt 38.2% van het totaal aantal gemeenten ook externe expertise in (figuur 4.6). Een klein gedeelte van het totaal aantal gemeenten biedt geen (13.2%) of alle (3%) middelen aan voor het risicomanagement.

Wethouders geven een ander beeld over de beschikbaarheid van middelen. 23.4% van het totaal aantal gemeenten geeft tijd en ruimte aan medewerkers voor de invulling van risicomanagement en 43.8% van het totaal aantal gemeenten huurt ook externe expertise in. 7,8% van het totaal aantal gemeenten stellen zelfs geen middelen beschikbaar. De wethouders geven aan dat hun gemeente meer middelen beschikbaar stellen, terwijl de managers het tegenovergestelde beeld aangeven.

Tabel 4.7. Financiële tegenvallers & Middelen (Wethouders; N=64)

Worden ten behoeve van politieke besluitvorming de middelen beschikbaar gesteld om risicomanagement uit te kunnen voeren?	€0-€10.000	€10.000-€1.000.000	€1.000.000 en hoger	Weet ik niet	Totaal
Nee	40%	20%	20%	20%	100% (5)*
Medewerkers krijgen tijd en ruimte om invulling te geven aan risicomanagement	27,3%	18,1%	27,3%	27,3%	100% (22)
Medewerkers krijgen tijd en ruimte om invulling te geven aan risicomanagement. Indien nodig worden middelen beschikbaar gesteld voor het inhuren van externe expertise	10,7%	17,9%	46,4%	25%	100% (28)
Risicomanagement heeft een hoge prioriteit. Alle benodigde middelen worden beschikbaar gesteld	11,1%	11,1%	44,5%	33,3%	100% (9)*

Note: *Verwaarloosbaar, want totale $N \leq 10$

Bron: Enquête Risicomanagement in Gemeenten (2012)

Natuurlijk blijft de vraag of het meer beschikbaar stellen van middelen ook tot minder financiële tegenvallers leidt. Volgens wethouders stijgt het totaal aantal gemeenten met een financiële tegenvaller in de categorie '€1.000.000 en hoger' (tabel 4.7). In de categorie '€10.000-€1.000.000' is te zien dat het totaal aantal gemeente wel verminderd, echter is dit verschil zeer klein. Bij de wethouders is niet te zien dat het beschikbaar stellen van middelen zorgt voor minder financiële tegenvallers in de categorie '€1.000.000 en hoger'.

Bij managers is wel duidelijk te zien dat het totaal aantal gemeenten in de categorie '€1.000.000 en hoger' daalt (tabel 4.8). Van 33,3% daalt het totaal aantal gemeenten naar 27,8%. Dit suggereert dat gemeenten minder snel een financiële tegenvaller oplopen in de categorie '€1.000.000 en hoger', indien zij meer middelen ter beschikking stellen.

Tabel 4.8. Financiële tegenvallers & Middelen (Managers; N=136)

Worden ten behoeve van politieke besluitvorming de middelen beschikbaar gesteld om risicomanagement uit te kunnen voeren?	€0- €10.000	€10.000- €1.000.000	€1.000.000 en hoger	Weet ik niet	Totaal
Nee	11,1%	5,6%	33,3%	50%	100% (18)
Medewerkers krijgen tijd en ruimte om invulling te geven aan risicomanagement	9,7%	25,8%	33,9%	30,6%	100% (62)
Medewerkers krijgen tijd en ruimte om invulling te geven aan risicomanagement. Indien nodig worden middelen beschikbaar gesteld voor het inhuren van externe expertise	11,5%	23,1%	27,8%	36,5%	100% (52)
Risicomanagement heeft een hoge prioriteit. Alle benodigde middelen worden beschikbaar gesteld	0%	25%	50%	25%	100% (4)*

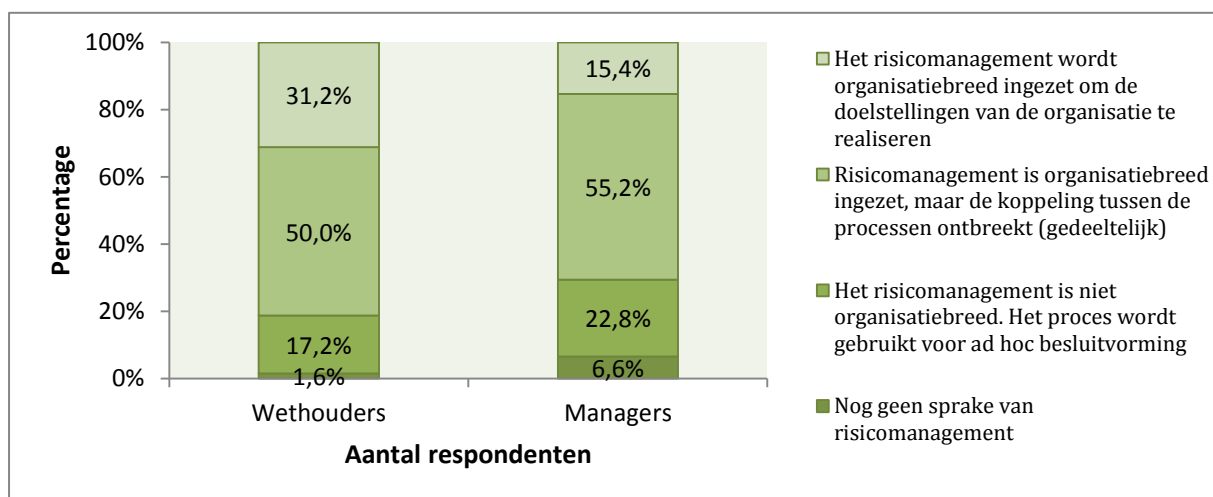
Note: *Verwaarloosbaar, want totale N ≤ 10

Bron: Enquête Risicomanagement in Gemeenten (2012)

Processen

Volgens wethouders (50% van het totaal aantal gemeenten) en managers (55.2% van het totaal aantal gemeenten) wordt bij een merendeel van de gemeenten het risicomanagement organisatiebreed ingezet, maar ontbreekt de koppeling tussen de processen van het risicomanagement (figuur 4.7).

Volgens wethouders wordt het risicomanagement in 17,2% van het totaal aantal gemeenten ad hoc ingezet. Volgens managers geschiedt dit in 22,8% van het totaal aantal gemeenten. Dit zijn risicovolle projecten waarvan gemeenten denken dat het nodig is. In een ander gedeelte van het totaal aantal gemeenten wordt risicomanagement ingezet om de doelstellingen te realiseren. Volgens wethouders geschiedt deze koppeling in 31,2% van het totaal aantal gemeenten en volgens managers vindt deze koppeling in 15,4% van het totaal aantal gemeenten plaats.



Figuur 4.7. Typering van risicomanagement in organisatie (Managers: N= 134, Wethouders: N= 64)

Bron: Enquête Risicomanagement in Gemeenten (2012)

Ook hier geeft het NAR aan dat naarmate de processen meer worden gekoppeld, des te beter het risicomanagement is. Om die reden is de variabele 'processen' ook een continue variabele, waarbij de antwoordkeuze 'Het risicomanagement wordt organisatiebreed ingezet om de doelstellingen van de organisatie te realiseren' op een schaal van 1 tot en met 4 een score van 4 krijgt en krijgt de antwoordkeuze 'nog geen sprake van risicomanagement' een score van 1. Er zit een duidelijke rangorde tussen de antwoorden.

Tussen de resultaten van de wethouders ($M=3.1$, $SD=0.7$) en managers ($M=2.8$, $SD=0.8$) is een significant verschil ($t(198)=2.7$, $p=.007$) te zien. Wethouders zijn, zoals in figuur 4.8 is te zien, positiever over hun risicomanagement dan managers en geven vaker aan dat risicomanagement organisatiebreed wordt ingezet om de doelstellingen van de organisatie te realiseren.

Tabel 4.9. Financiële tegenvallers & Typering (Wethouders; N=64)

Hoe is het risicomanagement te typeren binnen uw organisatie?	€0- €10.000	€10.000- €1.000.000	€1.000.000 en hoger	Weet ik niet	Totaal
Nog geen sprake van risicomanagement	0%	0%	0%	100%	100% (1)*
Het risicomanagement is niet organisatiebreed. Het proces wordt gebruikt voor ad hoc besluitvorming	27,3%	9,1%	27,3%	36,4%	100% (11)
Risicomanagement is organisatiebreed ingezet, maar de koppeling tussen de processen ontbreekt (gedeeltelijk)	15,6%	21,9%	43,8%	18,8%	100% (32)
Het risicomanagement wordt organisatiebreed ingezet om de doelstellingen van de organisatie te realiseren	20%	15%	35%	30%	100% (20)

Note: *Verwaarloosbaar, want totale $N \leq 10$

Bron: Enquête Risicomanagement in Gemeenten (2012)

Bij zowel managers als wethouders is geen duidelijke lijn te vinden over de effectiviteit van het risicomanagement (tabel 4.9 en 4.10). Volgens wethouders lopen gemeenten, waarbij het risicomanagement ad hoc wordt ingezet, minder financiële tegenvallers op dan bij de overige typeringen (9,1% en 27,3%).

Volgens managers lopen juist minder gemeenten, waarbij het risicomanagement organisatiebreed wordt ingezet, maar de koppeling tussen processen ontbreekt, een financiële tegenvaller in de categorie ‘€1.000.000 en hoger’ op (28%) dan in de overige typeringen. Op basis van deze gegevens kan niet aangetoond worden of het breder inzetten van risicomanagement zorgt voor een vermindering van de financiële tegenvallers.

Er is wel een verschil te zien tussen de resultaten van managers en wethouders, wanneer risicomanagement organisatiebreed is ingezet, maar de koppeling tussen de processen ontbreekt (gedeeltelijk). Bij wethouders lopen meer gemeenten een financiële tegenvaller in de categorie ‘€1.000.000 en hoger’ op dan overige typeringen. Bij resultaten van de managers is een tegenovergesteld beeld te zien. Volgens managers lopen juist minder gemeenten een minder financiële tegenvaller in de categorie ‘€1.000.000 en hoger’ op dan overige typeringen.

Tabel 4.10. Financiële tegenvallers & Typering (Managers; N=136)

Hoe is het risicomanagement te typeren binnen uw organisatie?	€0- €10.000	€10.000- €1.000.000	€1.000.000 en hoger	Weet ik niet	Totaal
Nog geen sprake van risicomanagement	22,2%	22,2%	11,1%	44,4%	100% (9)*
Het risicomanagement is niet organisatiebreed. Het proces wordt gebruikt voor ad hoc besluitvorming	12,9%	12,9%	41,9%	32,3%	100% (31)
Risicomanagement is organisatiebreed ingezet, maar de koppeling tussen de processen ontbreekt (gedeeltelijk)	9,3%	26,7%	28%	36%	100% (75)
Het risicomanagement wordt organisatiebreed ingezet om de doelstellingen van de organisatie te realiseren	4,8%	19%	42,9%	33,3%	100% (21)

Note: *Verwaarloosbaar, want totale N ≤ 10

Bron: Enquête Risicomanagement in Gemeenten (2012)

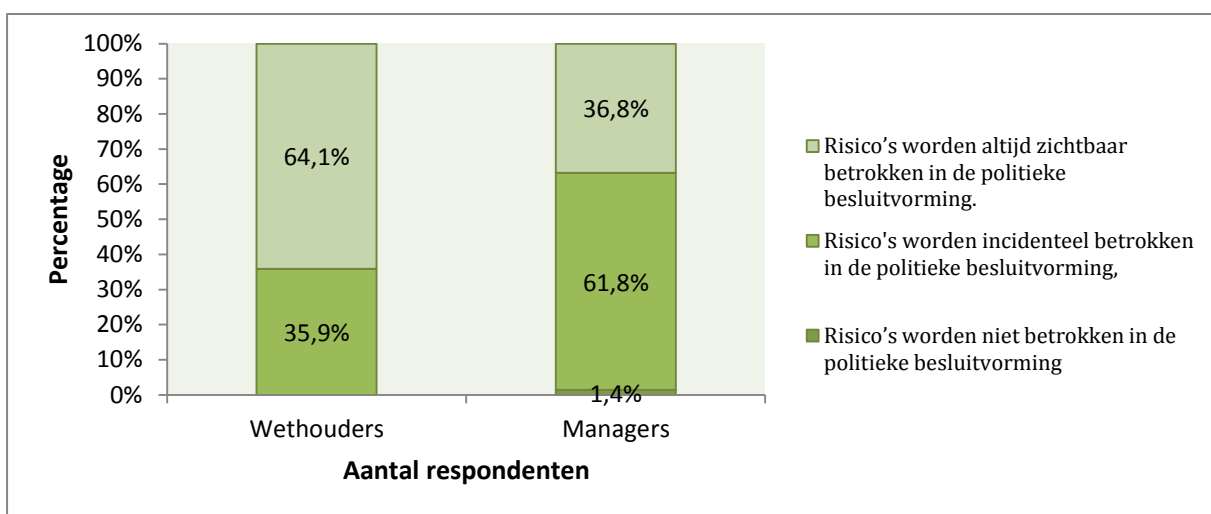
Risicoafweging

De variabele ‘risicoafweging’ is een continue variabele. Volgens het NAR zouden gemeenten risico’s altijd zichtbaar moeten betrekken in de politieke besluitvorming. Om die reden krijgt de antwoordkeuze ‘*Risico’s worden altijd zichtbaar betrokken in de politieke besluitvorming*’ op een schaal van 1 tot en met 3 een score van 3 en krijgt de antwoordkeuze ‘*Risico’s worden niet betrokken in de politieke besluitvorming*’ een score van 1. Hierdoor is ook bij deze vraag een significant verschil ($t(198)=3.8$, $p=.000$) te zien tussen de resultaten van wethouders ($M=2.6$, $SD=0.5$) en managers ($M=2.4$, $SD=0.5$). Volgens wethouders

betrekken gemeenten vaker risico's zichtbaar in de politieke besluitvorming. Managers geven vaker aan dat hun gemeenten risico's incidenteel betrekken in de politieke besluitvorming.

Volgens wethouders betrekken 64,1% van het totaal aantal gemeenten de risico's altijd zichtbaar in de politieke besluitvorming en in 35,9% van het totaal aantal gemeente geschiedt dit op een incidentele basis (figuur 4.8).

Managers geven een andere visie over de afweging van risico's. Zo worden de risico's in 61,8% van het totaal aantal gemeenten incidenteel betrokken in de politieke besluitvorming en in 36,8% van het totaal aantal gemeenten worden hun risico's altijd zichtbaar betrokken.



Figuur 4.8. Afweging van risico's (Managers: N= 134, Wethouders: N= 64)

Bron: Enquête Risicomanagement in Gemeenten (2012)

Toch is bij de resultaten van de wethouders niet te zien dat het aantal gemeenten met een financiële tegenvaller in de categorie '€1.000.000 en hoger' daalt (tabel 4.11). Zo is te zien dat het totaal aantal gemeenten met een financiële tegenvaller in de categorie '€1.000.000 en hoger' minder is, indien gemeenten risico's incidenteel betrekken in de politieke besluitvorming. In de categorie '€10.000-€1.000.000' is wel te zien dat het totaal aantal gemeenten met een financiële tegenvaller daalt, indien risico's altijd zichtbaar betrokken worden.

Tabel 4.11. Financiële tegenvallers & Risicoafweging (Wethouders; N=64)

Worden risico's met financiële gevolgen zichtbaar afgewogen in uw gemeente (bv. aan de hand van schriftelijke vastlegging zoals een risicorapportage)?	€0- €10.000	€10.000- €1.000.000	€1.000.000 en hoger	Weet ik niet	Totaal
Risico's worden niet betrokken in de politieke besluitvorming	0%	0%	0%	0%	0% (0)*
Risico's worden incidenteel betrokken in de politieke besluitvorming,	26,1%	21,7%	26,1%	26,1%	100% (23)
Risico's worden altijd zichtbaar betrokken in de politieke besluitvorming.	14,6%	14,6%	43,9%	26,8%	100% (41)

Note: *Verwaarloosbaar, want totale N ≤ 10

Bron: Enquête Risicomanagement in Gemeenten (2012)

Bij managers is wel een duidelijk beeld te zien. Naarmate risico's vaker betrokken worden in de politieke besluitvorming, worden de financiële tegenvallers in elke categorie minder (tabel 4.12). Ook hier is wederom opvallend dat 40% van de managers niet hun financiële tegenvallers kent, terwijl de risico's altijd zichtbaar betrokken worden in de politieke besluitvorming. Toch is het opvallend dat 30% van het totaal aantal gemeenten een financiële tegenvaller oplopen in de categorie '€1.000.000 en hoger'.

Tabel 4.12. Financiële tegenvallers & Risicoafweging (Managers; N=136)

Worden risico's met financiële gevolgen zichtbaar afgewogen in uw gemeente (bv. aan de hand van schriftelijke vastlegging zoals een risicorapportage)?	€0- €10.000	€10.000- €1.000.000	€1.000.000 en hoger	Weet ik niet	Totaal
Risico's worden niet betrokken in de politieke besluitvorming	0%	0%	50%	50%	100% (2)*
Risico's worden incidenteel betrokken in de politieke besluitvorming,	10,7%	23,8%	33,3%	32,1%	100% (84)
Risico's worden altijd zichtbaar betrokken in de politieke besluitvorming.	10%	20%	30%	40%	100% (50)

Note: *Verwaarloosbaar, want totale N ≤ 10

Bron: Enquête Risicomanagement in Gemeenten (2012)

4.2. Belemmerende factoren in de politieke besluitvorming

4.2.1. Macht en belang spelen geen rol in de afweging van risico's

Om de eerste hypothese "naarmate het bestuur meer belang hecht aan een besluit, des te meer het bestuur haar macht inschakelt om minder risico's af te wegen" te toetsen, zijn de onafhankelijke variabelen 'macht', 'belang', de afhankelijke variabele 'risicoafweging' en de controlevariabele 'functie' gebruikt in een multiple regressieanalyse. De onafhankelijke en afhankelijke variabelen zijn in de analyse meegenomen als continue variabelen. De analyse laat geen significant verband (Macht: $\beta = .005$, $p = .480$, Belang: $\beta = -0.94$; $p = .159$) zien. Hiermee wordt de hypothese "naarmate het bestuur meer belang hecht aan een besluit, des te meer het bestuur haar macht inschakelt om minder risico's af te wegen" voor zowel wethouders als managers niet bevestigd. Macht en belang hebben geen invloed op de risicoafweging. De controlevariabele

'functie' laat een negatief significantie zien (Functie: $\beta = -.284$; $p < .05$). Dit betekent dat wethouders en managers significant verschillend antwoorden over de mate waarin (potentiële) risico's niet afgewogen zijn.

Tabel 4.13. Macht en belang hebben geen invloed (N=120)

	B	Std. E
(Constant)	3.06**	.261
Macht	.005	.076
Belang	-.094	.075
Functie (controle)	-.284*	.217
R ²	.76	

Note: * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$ (eenzijdige toetsing)

Bron: Enquête Risicomanagement in Gemeenten (2012)

4.2.2. Macht en belang hebben geen invloed op de financiële tegenvallers

Om de tweede hypothese "naarmate het bestuur meer belang hecht aan een besluit en vaker haar macht inschakelt, des te hoger de financiële tegenvallers" te toetsen, zijn de onafhankelijke variabelen 'macht' en 'belang', de afhankelijke variabele 'tegevallers' en de controlevariabele 'functie' gebruikt in een multiple regressieanalyse. Ook bij deze analyse zijn de onafhankelijke en afhankelijke variabelen in de analyse meegenomen als continue variabelen. De analyse laat geen significant verband (Macht: $\beta = .048$; $p = .306$, Belang: $\beta = .009$; $p = .461$) zien. Dit betekent dat macht en belang geen negatieve invloed hebben op de financiële tegenvallers. De controlevariabele 'functie' laat een positief significantie zien (Functie: $\beta = .164$; $p < .05$). Dit betekent dat wethouders en managers significant verschillend antwoorden over de hoogte van de financiële tegenvallers.

Tabel 4.14. Macht en belang hebben geen invloed (N=120)

Onafhankelijke variabele	B	Std. E
(Constant)	2.01**	.534
Macht	.048	.076
Belang	.009	.075
Functie (controle)*	.164	.217
R ²	.26	

Note: * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$ (eenzijdige toetsing)

Bron: Enquête Risicomanagement in Gemeenten (2012)

4.2.3. Perceptie is van invloed op risicoafweging

Om de derde hypothese "naarmate het management en bestuur meer perceptieverschillen over risico's met financiële gevolgen hebben, des te minder risico's worden afgewogen in de politieke besluitvorming" te toetsen, zijn de onafhankelijke variabele 'perceptie', afhankelijke variabele 'risicoafweging' en de controlevariabele 'functie' gebruikt in een multiple regressieanalyse. Zowel de onafhankelijke als de afhankelijke variabelen zijn in de analyse meegenomen als continue variabelen.

De respondenten konden op een 5-puntsschaal aangeven in hoeverre zij het eens waren met de stelling. Om de hypothese te kunnen toetsen, moest eerst gekeken worden of de schaal van de stelling de hypothese kon verklaren. Dit was niet het geval en om die reden is de schaal gehercodeerd. Dit betekent dat de hypothese dankzij de hercodering getoetst kan worden. Om de hypothese te kunnen toetsen, ziet de schaal er als volgt uit; één helemaal mee eens en vijf helemaal mee oneens. Hiermee zijn de scores gehercodeerd binnen de variabele.

Uit de analyse blijkt dat ‘perceptie’ een significante invloed uitoefent op het afwegen van risico’s ($\beta = -.352$; $p < 0.05$). Dit betekent dat naarmate meer perceptieverschillen over risico’s met financiële gevolgen tussen managers en wethouders ontstaan, des te minder risico’s worden afgewogen in een consultatie besluitvorming. De controlevariabele ‘functie’ laat geen significantie zien ($\beta = -.158$; $p = .124$). Dit betekent dat het antwoorden van wethouders en managers niet significant verschilt per functie.

Tabel 4.15. Perceptie heeft invloed op de risicoafweging (N=51)

Onafhankelijke variabele	B	Std. E
(Constant)	3.29**	.281
Perceptie	-.352*	.071
Functie (controle)	-.158	.144
R ²	.178	

Note: * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$ (eenzijdige toetsing)

Bron: Enquête Risicomanagement in Gemeenten (2012)

4.2.4. Perceptie heeft geen invloed op de financiële tegenvallers

Om de vierde hypothese “Naarmate het management en bestuur meer perceptieverschillen over risico’s met financiële gevolgen hebben, des te hoger de financiële tegenvallers” te toetsen, zijn de onafhankelijke variabelen ‘perceptie’, afhankelijke variabele ‘tegevallers’ en de controlevariabele ‘functie’ gebruikt in een multiple regressieanalyse. Ook hier zijn zowel de onafhankelijke als de afhankelijke in de analyse meegenomen als continue variabelen. De analyse laat geen significant verband ($\beta = .030$; $p = .422$) zien. Dit betekent dat perceptie geen invloed heeft op de financiële tegenvallers. Ook hier laat de controlevariabele ‘functie’ zien dat er geen significant verschil zit tussen de antwoorden van wethouders en managers ($\beta = .079$; $p = .249$).

Tabel 4.16. Perceptie heeft geen invloed op de financiële tegenvallers (N=51)

Onafhankelijke variabele	B	Std. E
(Constant)	2.76**	.595
Perceptie	.030	.150
Functie (controle)	.079	.304
R ²	.008	

Note: * p<0.05; ** p<0.01 (eenzijdige toetsing)

Bron: Enquête Risicomanagement in Gemeenten (2012)

4.2.5. *Het niet heroverwegen van voorstellen heeft invloed op de risicoafweging*

Voor de toetsing van de vijfde hypothese “naarmate gemeenten meer symptomen van groepsdenken vertonen, des te minder risico’s met financiële gevolgen worden afgewogen in de politieke besluitvorming” is het onderzoek beperkt in het uitvoeren van representatieve analyses, omdat het aantal respondenten voor deze hypothese te laag is (N=22). Om alsnog een indicatie van de hypothese te geven zijn de onafhankelijke variabelen ‘heroverwegen’, ‘informatie’ in een bivariate correlatieanalyse afzonderlijk getoetst met de afhankelijke variabele ‘tegenvallers’. Deze analyse maakt het mogelijk om de relaties tussen de variabelen te onderzoeken.

Allereerst is de onafhankelijke variabele ‘heroverwegen’ getoetst met de afhankelijke variabele ‘risicoafweging’. Uit de correlatieanalyse blijken de twee variabele duidelijk te correleren ($r = -.402$, $n=22$, $p<.05$). Deze significante relatie geeft een indicatie dat organisaties minder risico’s zullen afwegen, wanneer organisaties de aannames met betrekking tot voorstellen minder heroverwegen. Hiermee wordt de hypothese wel bevestigd en geeft hiermee een indicatie dat groepsdenken een belemmering kan vormen in een groepsverband besluitvorming.

Er blijkt geen significante relatie te bestaan tussen de onafhankelijke variabele ‘informatie’ en afhankelijke variabele ‘risicoafweging’ ($r = -.166$, $n=22$, $p=.230$). Dit betekent niet dat organisaties minder risico’s afwegen, wanneer organisaties niet open staan voor relevante informatie van anderen met betrekking tot het afwegen van risico’s met financiële gevolgen.

4.2.6. *Groepsdenken heeft geen invloed op de financiële tegenvallers*

Voor de toetsing van de laatste hypothese “naarmate gemeenten meer symptomen van groepsdenken vertonen, des te hoger de financiële tegenvallers” geldt hetzelfde probleem als bij de vijfde hypothese. Het onderzoek is beperkt in het uitvoeren van representatieve analyses, omdat het aantal respondenten voor deze hypothese te laag is (N=22). Ook hier is een bivariate correlatieanalyse gebruikt om alsnog een indicatie te geven van de hypothese. Uit deze analyse blijkt zowel de onafhankelijke variabele ‘heroverwegen’ ($r = .175$, $n=22$, $p=.218$) als ‘informatie’ ($r = .006$, $n=22$, $p=.490$) geen significante relatie te hebben met de afhankelijke variabele ‘tegenvallers’. Organisaties zullen niet minder risico’s afwegen,

wanneer organisaties voorstellen minder zullen heroverwegen. Ook zullen organisaties hun risico's niet minder afwegen, wanneer organisaties niet openstaan voor relevantie informatie met betrekking tot het afwegen van risico's met financiële gevolgen.

5. CONCLUSIE & AANBEVELINGEN

In dit laatste hoofdstuk worden de belangrijkste resultaten aan de hand van de onderzoeksvragen samengebracht. De resultaten zijn gebaseerd op 200 respondenten, waarvan 64 wethouders en 136 managers.

Zoals eerder beschreven beschikt Nederland over 415 gemeenten. Voor de generalisering was minimaal 30% (125) van de totale populatie (aangenomen norm voor een generaliserende steekproef) nodig. Doordat 136 managers van gemeenten de enquête hebben ingevuld, worden de resultaten als generaliseerbaar beschouwd. Door de lage respons vanuit wethouders kunnen de resultaten voor deze groep niet gegeneraliseerd worden naar de hele populatie, maar kunnen de resultaten wel een indicatie geven. De lage respons kwam door de beperkingen van het onderzoek qua tijd en middelen, waardoor slechtst twee herinneringen verstuurd kon worden.

5.1. Conclusie

Het doel van het onderzoek is om een beeld te schetsen van de wijze waarop gemeenten het risicomanagement hebben geïntegreerd in de politieke besluitvorming, de factoren die het risicoafwegingsproces belemmeren en de effectiviteit van het huidige risicomanagement om financiële gevolgen te voorkomen dan wel te verminderen. In deze paragraaf zal de hoofdvraag *“Op welke manier is risicomanagement geïntegreerd in de politieke besluitvorming van gemeenten om financiële gevolgen te voorkomen dan wel te verminderen?”* worden beantwoord. Ook zal geconcludeerd worden in hoeverre het huidige risicomanagement van gemeenten effectief is om financiële gevolgen te voorkomen.

1. Respondenten zien risicomanagement als een continu en systematisch proces

Allereerst zijn de respondenten gevraagd naar hun idee over wat risicomanagement inhoudt. Een fors deel van de respondenten geeft aan dat zij risicomanagement zien als *‘het continu en systematisch onderzoek doen naar de risico’s van een organisatie met als doel het vinden van een balans tussen risico’s nemen en risico’s beheersen’*. Bij het NAR behoort deze definitie tot de beste keuze, omdat (nieuwe) risico’s op elk moment kunnen optreden. Opvallend is dat een groot aantal wethouders en managers risicomanagement uitsluitend zien als *‘het beheersen van risico’s’*. Hierdoor heeft een groot deel van de respondenten geen goed beeld over wat risicomanagement is. Managers en wethouders zouden bewuster moeten worden over de invulling van risicomanagement.

2. Gemeenten beschikken over een autocratische besluitvorming

Hoe ziet het huidige besluitvormingsproces van gemeenten eruit? Volgens een fors aantal respondenten neemt binnen gemeenten het bestuur het besluit, waarbij het management de relevante informatie levert. Een klein deel van de respondenten geeft aan dat gemeenten over besluitvormingstype CI en CII beschikken en een minimaal aantal gemeenten beschikt over een GI besluitvormingstype.

Maar is dit ook een beter besluitvormingsproces? Ondanks dat een groot aantal gemeenten over een autocratisch besluitvormingsproces beschikt, blijkt dit niet het meest effectieve te zijn in het verminderen dan wel voorkomen van financiële gevolgen. Uit de resultaten bleek het type CII minder financiële tegenvallers op te lopen dan de overige besluitvormingstypes. Geconcludeerd kan worden dat gemeenten een CII besluitvormingstype zouden moeten hanteren om minder financiële tegenvallers op te lopen.

3. Gemeenten beschikken over een gebrekkige integratie van risicomanagement

Er is gekeken hoe het risicomanagement is geïntegreerd in de politieke besluitvorming. Hierbij zijn een aantal factoren belicht, zoals stimulatie van risicomanagement, risicomanagement als onderdeel van de politieke besluitvorming, middelen, processen en het risicoafwegingsproces.

Geen eenduidig beeld over de wijze waarop gemeenten risicomanagement stimuleren

Managers hebben een andere visie dan de wethouders. Volgens managers vraagt een aanzienlijk deel van het totaal aantal gemeenten **jaarlijks** inzicht in de risico's. Volgens wethouders vragen de helft van het totaal aantal gemeenten bij **elke** besluitvorming naar de risico's. Geconcludeerd kan worden dat wethouders aangeven dat gemeenten vaker naar de risico's vraagt. Volgens managers vragen gemeenten minder naar de risico's.

Risicomanagement is periodiek een standaard onderdeel van de politieke besluitvorming

Een aanzienlijk deel van de respondenten geeft aan dat het risicomanagement niet altijd onderdeel is van de politieke besluitvorming. Volgens een groot deel van de respondenten is risicomanagement periodiek (ieder kwartaal/halfjaarlijks) een onderdeel van de politieke besluitvorming.

Het is opvallend dat er bij beide groepen een tegenstrijdigheid bestaat. Bij stimulatie gaven een groot gedeelte van de wethouders en de managers aan dat in **elke** besluitvorming inzicht wordt gevraagd naar de risico's. Bij de vraag over 'risicomanagement als onderdeel' geven beide groepen aan dat risicomanagement vaker **periodiek** of **incidenteel** wordt toegepast. Door deze paradoxale antwoorden, kan geconcludeerd worden dat wethouders en managers nog geen goed beeld hebben over hun risicomanagement.

Gemeenten stellen niet alle middelen voor het risicomanagement ter beschikking

Een aanzienlijk deel van het totaal aantal gemeenten stellen niet alle middelen ter beschikking voor het risicomanagement. Volgens wethouders huren een groot deel van de gemeenten **externe expertise** in, maar de managers geven aan dat een groot deel van de gemeenten de eigen medewerkers tijd en ruimte geven om invulling te geven aan het risicomanagement. Het is juist de bedoeling dat gemeenten alle middelen ter beschikking stellen om het risicomanagement te ondersteunen(ISO, 2009).

Koppeling tussen de risicomangementprocessen ontbreekt

Een fors aantal gemeenten blijkt risicomangement niet organisatiebreed in te zetten om de doelstellingen van de organisatie te realiseren. Bij veel gemeenten blijkt de koppeling tussen processen van risicomangement en daarmee tussen afdelingen te ontbreken. Dit betekent dat de integraliteit van het risicomangement in de organisatie ontbreekt. Daardoor hebben een fors aantal Nederlandse gemeenten hun risicomangement nog niet op orde.

Hoe willen gemeenten hun risico's afwegen als de koppeling met processen ontbreekt? De toestroom van informatie wordt hierdoor belemmerd, waardoor risico's wellicht lager of hoger worden ingeschat. Bij het lager inschatten van risico's kan het zijn dat gemeenten een hoger nadelig financieel gevolg oplopen dan gepland.

Geen eenduidig beeld in hoeverre gemeenten hun risico's zichtbaar afwegen

Volgens **wethouders** betrekken een groot aantal gemeenten de risico's **altijd** zichtbaar in de politieke besluitvorming. **Managers** geven juist aan dat een aanzienlijk aantal gemeenten de risico's **incidenteel** betrekken in de politieke besluitvorming. Door deze verschillen kan er geen conclusie worden getrokken over hoe risico's worden afgewogen in de politieke besluitvorming. Opvallend is dat de mening van beide groepen erg verschilt van elkaar. Dit betekent dat wethouders en managers perceptieverschillen hebben over hoe de risico's in de politieke besluitvorming worden afgewogen.

Perceptieverschillen tussen wethouders en managers over integratie van risicomangement

Het blijkt dat wethouders en managers significant verschillend kijken naar de integratie van risicomangement in de politieke besluitvorming. Wethouders geven aan dat hun gemeenten meer onderdelen van hun risicomangement integreren dan managers. Hierdoor kan geen duidelijk beeld gecreëerd worden hoe de integratie van risicomangement in de politieke besluitvorming van gemeenten eruit ziet.

Perceptieverschillen hebben invloed op het risicoafwegingsproces

Volgens Eisenhardt (1989) ontstaan risk-sharing problemen door de verschillende houdingen die groepen aannemen tegenover risico's. Het probleem hierbij is dat individuen verschillende percepties hebben over het accepteren van risico's. Zo kunnen wethouders en het management verschillende houdingen aannemen omtrent het afwegen van risico's met financiële gevolgen. Dit heeft ook te maken met de belangen die de managers en wethouders hebben. Uit de analyse blijken deze perceptieverschillen invloed te hebben op de risicoafweging. Dit betekent dat als wethouders en managers verschillende percepties hebben, er minder risico's worden afgewogen. Hiermee wordt de theorie van Eisenhardt bevestigd.

Het CII besluitvormingstype blijkt minder financiële tegenvallers op te lopen dan overige besluitvormingstypen. Toch moeten gemeenten, die dit besluitvormingstype hebben of er naar willen, oppassen voor de gevolgen van perceptieverschillen tussen wethouders en managers. Gemeenten moeten afspraken maken hoe zij de risico's identificeren om de perceptieverschillen te verkleinen. Dit zorgt ervoor dat risicoafweging in het CII type verbetert.

Groepsdenken kan invloed hebben op het risicoafwegingsproces

Ook het groepsdenken zou invloed kunnen hebben op het risicoafwegingsproces in de politieke besluitvorming. Echter, deze hypothese heeft te maken met een kleine respondentenaantal, waardoor niet gezegd kan worden dat de belemmering 'groepsdenken' daadwerkelijk speelt bij gemeenten. Groepen kunnen potentiële problemen van het voorkeursalternatief negeren, tegenstrijdige meningen afwijzen en zullen afgewezen alternatieven niet heroverwegen, ondanks eventuele nieuwe bewijzen (Sims, 1992). Uit de analyse bleek een relatie te bestaan tussen het minder heroverwegen van voorstellen en de mate van risicoafweging. Door deze relatie wordt gesuggereerd dat gemeenten minder financiële gevolgen in de politieke besluitvorming afwegen, naarmate gemeenten minder hun voorstellen heroverwegen. Dit geldt voor gemeenten met een besluitvormingstype GI. De relatie geeft een indicatie dat een symptoom van groepsdenken speelt in gemeenten. Echter, de theorie van Janis kan niet bevestigd worden, omdat het respondentenaantal voor deze hypothese te klein is.

Het huidige risicomanagement van gemeenten is niet effectief om financiële gevolgen te voorkomen

Respondenten hadden geen zicht op hun financiële tegenvallers

Een groot deel van de respondenten had geen zicht op hun financiële tegenvallers, terwijl in elke besluitvorming naar de risico's wordt gevraagd. Indien bij elke besluitvorming naar risico's wordt gevraagd, zouden de financiële gevolgen van de risico's ook in beeld moeten komen. Volgens het NAR is logisch, indien de respondenten, uit gemeenten die jaarlijks of incidenteel inzicht vragen in de risico's, hun financiële tegenvallers niet kennen. Dit betekent dat het risicomanagement nog niet effectief genoeg is om de financiële tegenvallers van hun risico's in kaart te brengen.

Men zegt wel eens "*Van fouten maken, leer je het meest*". Maar hoe kan men leren van fouten als men niet weet welke fouten men maakt. In het geval van gemeenten: hoe kunnen gemeenten hun schades herkennen, als zij niet weten welke schades zij hebben opgelopen?

Geen eenduidig beeld van het effect van risicomanagement op de verlaging van financiële tegenvallers

Opvallend is dat bij de wethouders te zien is dat het aantal gemeenten met een financiële tegenvaller stijgt, naarmate gemeenten meer risicomanagement onderdelen integreren in de politieke besluitvorming. Bij de managers is wel vaak een duidelijke daling te zien en dit toont het effect van risicomanagement in

de politieke besluitvorming. De resultaten kunnen deze verschillen niet verklaren. Aan de hand van deze gegevens kan hierdoor de effectiviteit van het huidige risicomanagement niet aangetoond worden.

Het huidige risicomanagement is niet effectief genoeg om financiële tegenvallers te verminderen

Bovendien bleek een groot aantal gemeenten een financiële tegenvaller op te lopen in de categorie '€1.000.00 en hoger'. De bedragen in de categorie '€1.000.00 en hoger' variëren tussen de 1 en 75 miljoen euro. Doordat een groot aantal gemeenten een financiële tegenvaller oploopt, is hun huidige risicomanagement nog niet effectief genoeg om financiële tegenvallers in de categorie '€1.000.00 en hoger' te voorkomen. Een financiële tegenvaller in de categorie '€1.000.00 en hoger' kan een grote impact hebben op verschillende gemeenten. Bijvoorbeeld: gemeente Eindhoven kan een verlies leiden van €64 miljoen euro op lopende grondexploitaties (Binnenlands Bestuur, 2012) met een totaal budget van €800 miljoen (Binnenlands Bestuur, 2010).

Gemeenten hebben te maken met een matige integratie van risicomanagement

Deze conclusie is niet opvallend, aangezien bij een aanzienlijk aantal gemeenten het risicomanagement niet altijd standaard onderdeel uitmaakt van de politieke besluitvorming, niet alle middelen ter beschikking worden gesteld en de koppeling tussen processen omtrent risicomanagement ontbreekt.

Hiermee kan geconcludeerd worden dat de signalen van het NAR niet zo ernstig blijken te zijn, zoals in de inleiding staat beschreven. Toch hebben gemeenten te maken met een matige en ineffectieve integratie van het risicomanagement. Dit betekent dat gemeenten nog steeds een grote kans hebben om negatieve financiële gevolgen op te lopen zoals het project Bergse Haven en project Noord/Zuidlijn.

5.2. Aanbevelingen

Op basis van de conclusies zijn in deze paragraaf aanbevelingen geformuleerd om het risicomanagement in de politieke besluitvorming te verbeteren om financiële gevolgen te voorkomen dan wel te verminderen. Hiermee wordt ook de tweede hoofdvraag "*op welke manier kunnen gemeenten de integratie van risicomanagement in de politieke besluitvorming verbeteren om financiële gevolgen te voorkomen dan wel te verminderen?*" beantwoord.

- **Gemeenten moeten workshops over risicomanagement aanbieden**

Een groot aantal respondenten wist nog niet wat risicomanagement inhoudt. Om het beeld over risicomanagement te verbeteren kunnen gemeenten een introductie over risicomanagement (in een vorm van een workshop) aanbieden aan wethouders en managers. Uit ervaring van het NAR blijkt dat het bewustzijn en de noodzaak van risicomanagement bij wethouders en managers vergroot wordt, indien zij een introductie krijgen over risicomanagement. Op deze manier kunnen gemeenten ook de juiste invulling van risicomanagement ontwikkelen.

- **Gemeenten moeten overwegen om over te gaan naar een CII besluitvormingsproces**

Een fors aantal gemeenten gebruiken een autocratisch besluitvormingsproces (AI). Ondanks dat een fors aantal gemeenten over dit type besluitvormingsproces beschikt, bleek het besluitvormingstype CII minder financiële tegenvallers op te lopen. Gemeenten moeten zich bewust zijn van bij de manieren waarop zij besluiten nemen. Besluitvormingsprocessen kunnen verschillende belemmeringen en gevaren met zich meebrengen. Zo moeten gemeenten nadenken om over te gaan naar een ander soort besluitvormingsproces. Uit de resultaten bleek dat het besluitvormingstype CII minder financiële tegenvallers oploopt dan overige besluitvormingstype.

- **Risicomanagement moet standaard agendapunt zijn**

Een groot deel van respondenten gaven aan dat het risicomanagement werd gestimuleerd door jaarlijks te vragen naar de risico's. Om risicomanagement meer te stimuleren in de politieke besluitvorming moeten gemeenten risicomanagement in vergaderingen een standaard agendapunt maken. Hierbij worden dan kort de (nieuwe) risico's en maatregelen besproken. Bijvoorbeeld zijn er nieuwe risico's opgetreden? Of kunnen er nieuwe risico's optreden? Waren de maatregelen effectief? Hierdoor ontstaat een korte evaluatie en monitoring van risico's. Dit zorgt er ook voor dat risicomanagement een continu proces blijft. Hierdoor wordt de prioriteit van risicomanagement uitgestraald naar de organisatie, zo blijkt uit ervaring van het NAR.

- **Gemeenten moeten risico's standaard betrekken bij alle besluitvormingen**

Bij een fors aantal gemeenten is risicomanagement niet altijd standaard onderdeel van de politieke besluitvorming. Om risicomanagement meer onderdeel van de politieke besluitvorming te laten zijn, moeten wethouders en managers risico's standaard bij alle besluitvormingen betrekken. Door het besluitvormingstype CII kan gemakkelijk informatie gegenereerd en opgevraagd worden. Uit ervaring van het NAR blijken gemeenten een beter balans te kunnen vinden in het beheersen en nemen van risico's, wanneer gemeenten weloverwogen besluiten kunnen nemen. De gemeenten wegen dan beter hun risico's af.

- **Gemeenten moeten alle passende middelen omtrent risicomanagement beschikbaar stellen**

Bij een aanzienlijk aantal gemeenten worden niet alle middelen ter beschikking gesteld voor het risicomanagement. Gemeenten zouden alle passende middelen ter beschikking moeten stellen voor het risicomanagement en zouden aandacht moeten besteden aan (ISO, 2009):

- mensen, vaardigheden, ervaring en competentie;
- middelen die nodig zijn voor elke stap van het risicomanagementproces;
- organisatieprocessen, methoden en instrumenten die nodig zijn voor het beheersen van risico's
- gedocumenteerde processen en procedures;

- informatie- en kennissystemen;
- en trainingprogramma's.

- **Gemeenten moeten een risicomanager inzetten**

Ook bleek uit de resultaten dat de koppeling van de processen van het risicomanagement ontbreekt bij gemeenten. Risicomanagement moet ingebed worden in alle organisatieprocessen en –praktijken, want risicomanagement is geen apart onderdeel maar een onderdeel van alle organisatieprocessen. Zo moet risicomanagement worden ingebed in de beleidsontwikkeling, business en strategische planning en evaluatie en verandermanagement processen (ISO, 2009).

Om de processen te koppelen kunnen gemeenten een (externe) risicomanager inschakelen. De risicomanager moet de centrale spin in het web worden. Op die manier heeft de risicomanager een verbindende functie tussen alle processen van het risicomanagement. Er zijn verschillende voordelen om een staffunctie te creëren voor een risicomanager. Als centrale spin in het web is de risicomanager inzetbaar voor alle afdelingen en processen, rapporteert aan het college, coördineert en controleert het risicomanagement, neemt de inhoudelijke verantwoordelijkheid omtrent risicomanagement en verzamelt relevante kennis over risicomanagement. Om de koppeling tussen alle processen te verbeteren, zorgt de risicomanager voor (Claes, 2004):

- het ontwikkelen, coördineren en doorlichten van het risicomanagement(beleid);
- een risico-inventarisatie en –evaluatie;
- het verzamelen van kennis betreffende de risico's;
- de maatregelvoorstellen voor risico's;
- het bewaken en evalueren van risico's en schades;
- het ter beschikking stellen van opleidingen en trainingen.

Het nadeel van het creëren van een staffunctie kan zijn dat de organisatie geen commitment toont voor het belang van de functie⁶. Gemeenten kunnen dit nadeel oplossen door het belang van de functie organisatiebreed te bespreken. Ook moet de top van de organisatie de risicomanager ondersteunen bij problemen.

- **Gemeenten moeten bepalen wanneer rapportages aangeleverd moeten worden**

Wethouders en managers hadden verschillende meningen over hoe de risico's worden afgewogen. Om het risicoafwegingsproces te stimuleren, moeten gemeenten bepalen wanneer de rapportages in de politieke besluitvorming omtrent de risico's aangeleverd moeten worden. Op deze manier weten de medewerkers

⁶ Blijkt uit de ervaringen van adviseurs van het NAR

wanneer de risico's moeten aanleveren. Dit kan zorgen voor een stimulatie van risicomanagement onder de medewerkers van een gemeente.

Daarnaast moeten gemeenten de informatie uit de rapportages betrekken in de politieke besluitvorming. Dit zorgt er ook voor dat de risico's zichtbaar betrokken worden, waardoor het risicobewustzijn van wethouders en managers vergroot kan worden. Dit kan ook een positieve invloed hebben op de risicoafweging, zodat een balans gevonden kan worden in het beheersen en nemen van risico's.

- **Gemeenten moeten risico's afwegen door minimaal drie verschillende personen**

Ook bleken perceptieverschillen, bij een besluitvormingstype CII, invloed te hebben op de risicoafweging. Deze perceptieverschillen kunnen verminderd worden door minimaal drie personen met verschillende achtergronden bij de toetsing en de risicoafweging te betrekken. Risicoafweging is een subjectief proces: wat de ene persoon vindt kan de ander persoon heel anders zien. Door met minimaal drie personen te zitten kan 'de gulden middenweg' gevonden worden om te bepalen wat een risico is, wat de kans is dat een risico optreedt en wat de gevolgen zijn van een risico. Dit kan helpen bij het beoordelen van de risico's in de politieke besluitvorming.

- **Gemeenten moeten het risicomanagement periodiek toetsen**

Gemeenten hebben te maken met perceptieverschillen tussen wethouders en managers. Deze perceptieverschillen bleken ook te bestaan bij de overige onderdelen van risicomanagement. Om dit te voorkomen kunnen de wethouders en managers samen het risicomanagement periodiek toetsen. Op deze manier kan door beiden aangegeven worden op welke wijze het risicomanagement bijgestuurd moet worden, zodat de integratie van risicomanagement in de politieke besluitvorming verbeterd. Door middel van een intern onderzoek kan de koppeling van processen getoetst worden.

- **Gemeenten moeten alle stappen van het risicomanagement documenteren en registreren.**

Ook laat dit onderzoek zien dat een groot aantal wethouders en managers niet weten hoe groot hun financiële tegenvallers zijn. Gemeenten moeten alle stappen van het risicomanagement documenteren of registreren in een systeem en vervolgens evalueren. Dit zorgt niet alleen voor meer leereffecten, maar gemeenten krijgen zo eenvoudig en snel inzicht in hun (opgetreden) risico's en de gevolgen van hun risico's. Dit bevordert het risicobewustzijn van medewerkers.

- **Gemeenten moeten procedures over 'hoe men moet handelen tijdens opgetreden risico's' opstellen.**

Een groot aantal gemeenten beschikken over financiële tegenvallers in de categorie '€1.000.00 en hoger'. Om risico's in deze categorie te verminderen, moeten gemeenten procedures opstellen, zodat managers en

wethouders weten hoe zij moeten handelen indien deze risico's in deze categorie optreden. Door op tijd te reageren, kunnen de ernstige gevolgen van risico's verminderd worden.

5.3. Discussie

In deze paragraaf worden de sterke en zwakke punten van het onderzoek besproken. Op basis van deze punten worden ook aantal aanbevelingen geformuleerd dat meegenomen kan worden in een vervolgonderzoek.

Theorie

Het doel van het onderzoek was om inzicht te krijgen in hoeverre risicomanagement is geïntegreerd in de politieke besluitvorming. Hiervoor werd ook gekeken hoe het besluitvormingsproces eruit zag en welke factoren het risicoafwegingsproces belemmeren. De theorie uit het onderzoek vormde een goede basis om deze vragen te beantwoorden. Zo bood de theorie mogelijkheden om het besluitvormingsproces van gemeenten te onderzoeken aan de hand van de vier besluitvormingstypen. Daarnaast konden de belemmeringen aan de hand van de theorieën over strategische besluitvormingen, risicoperceptie en groepsdenken in kaart worden gebracht. Ondanks het goede fundament van deze theorieën over belemmeringen, gaven de resultaten alleen een indicatie. Door in het onderzoek de belemmeringen te koppelen aan het type besluitvorming, hadden de hypothesen te maken met een lage N. Daarnaast konden de drie problemen bij elk type besluitvorming ontstaan. Nu was strategische besluitvorming gekoppeld aan het type AI, risicoperceptie aan het type CI en CII en groepsdenken aan het type GI. Terwijl risicoperceptie ook kan ontstaan bij het type GI. Deze zaken zouden in vervolgonderzoek bestudeerd kunnen worden.

Data en methoden

Voor het onderzoek was gebruik gemaakt van een kwantitatieve onderzoeksmethode. Hierdoor kon op een effectieve en efficiënte manier een grote groep wethouders en managers benaderd worden. Ondanks de voordelen van deze methode, konden geen verdiepingen worden gevraagd in sommige vragen. Tijdens het maken is er rekening gehouden met de invultijd van de enquête. De enquête moest niet teveel tijd in beslag nemen, hierdoor heeft het onderzoek alleen een kort algemeen beeld kunnen schetsen over hoe de integratie van risicomanagement in de politieke besluitvorming eruit ziet.

Door middel van een kwalitatieve onderzoeksmethode had het onderzoek meer verdieping kunnen brengen in de integratie van risicomanagement. Maar door de kwantitatieve onderzoeksmethode kan nu, op basis van de resultaten van de managers, wel een representatiever beeld gecreëerd worden van gemeenten. Voor een representatieve steekproef was een norm van 30% van de totale populatie (415 gemeenten) aangenomen. In totaal reageerden 136 managers op het onderzoek, waardoor ruimschoots aan de minimale eis van 125 gemeenten werd voldaan.

Aan de kwantitatieve onderzoeksmethode kleeft echter nog een nadeel. De internetenquête werd via de mail verstuurd naar de respondenten. De mailadressen waren verkregen via het adressenbestand van het NAR. Vaak werden de mails verstuurd naar het algemene e-mailadres van een gemeente of naar een e-mailadres dat niet (meer) bestond. Ook bleken vaak de wethouders te zijn afgetreden. Dit heeft waarschijnlijk ook invloed gehad op het totaal aantal respondenten bij wethouders. Dit onderzoek had namelijk te kampen met een gebrek aan respondenten onder wethouders. Hierdoor zijn de resultaten van de wethouders niet generaliseerbaar naar heel Nederland. Tevens kan het gering aan respondenten van invloed zijn geweest op de scheve resultaten bij de integratie van risicomanagement. In de toekomst zou meer onderzoek uitgevoerd kunnen worden om alsnog een algemeen beeld te krijgen van gemeenten op basis van de meningen van wethouders.

Ook het gebrek aan tijd en middelen heeft ervoor gezorgd dat geen gerichte herinneringen gestuurd konden worden naar de specifieke wethouders. Indien de mogelijkheden er waren, zouden via de klantenservice van gemeenten de mailadressen van de wethouders achterhaald kunnen worden. Doordat aantal enquêtes, zoals eerder beschreven, via het algemene adres is verstuurd, kan er niet teruggevonden worden of de e-mails daadwerkelijk bij de desbetreffende persoon zijn aangekomen (non-respons).

Resultaten

Helaas bevatte de steekproef te weinig wethouders om een representatief beeld te geven over Nederland. Daardoor geven de resultaten van de wethouders, vanuit hun perspectief, een indicatie over de integratie van risicomanagement in de politieke besluitvorming. Afgezien van een niet representatieve steekproef bij de wethouders, geven de resultaten wel een beeld over de wijze waarop het risicomanagement is geïntegreerd in de politieke besluitvorming en op welke wijze wethouders en managers naar hun risicomanagement kijken. Voornamelijk bij de managers (mede door een representatieve steekproef) is het effect van risicomanagement in de politieke besluitvorming duidelijk te zien. Naarmate gemeenten het risicomanagement meer integreren in de politieke besluitvorming, hoe minder zij financiële tegenvallers zullen oplopen. Bij de wethouders is een tegengesteld effect te zien. Dit kan te maken hebben met het totaal aantal wethouders dat deelnam aan het onderzoek (N=64), echter kan dit met de beschikbare resultaten niet bevestigd worden.

Ook bij de hypothesen omtrent groepsdenken zorgde een lage N voor problemen. Zo was het aantal respondenten bij deze hypothesen 22, waardoor het groepsdenken niet bevestigd kon worden voor heel Nederland. Zoals eerder beschreven kan dit probleem opgelost worden, door in een vervolgonderzoek de problemen van strategische besluitvorming, perceptieverschillen en groepsdenken voor te leggen aan iedere respondent (ongeacht het type besluitvorming).

Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

In dit onderzoek zijn geen vragen gesteld over of gemeenten modellen/richtlijnen als ISO 31000, M_o_R en COSO hebben toegepast om hun risicomanagement te ontwikkelen. In een vervolgonderzoek zou er gekeken kunnen worden naar de effectiviteit van deze modellen in gemeenten. Welk model zorgt ervoor dat gemeenten minder financiële tegenvallers oploopt? Ook is in het onderzoek niet gekeken in hoeverre cultuur het risicoafwegingsproces beïnvloed. Dit zou ook in een vervolgonderzoek bestudeerd worden.

BIJLAGE A: BRONNEN

- [1] Algemeen Nederlands Persbureau (2009, 11 maart). *Amsterdam stelt raadsenquête Noord/Zuidlijn in*. Geraadpleegd op 21 februari 2012 van lexisnexis.com
- [2] Algemeen Nederlands Persbureau (2009, 15 december). *'Besluit aanleg Noord-Zuidlijn was verkeerd'*. Geraadpleegd op 21 februari 2012 van lexisnexis.com
- [3] Binnenlands Bestuur (2010, 28 maart). EINDHOVEN BLUNDERT MET BEGROTING. Geraadpleegd 6 juni 2012 van www.binnenlandsbestuur.nl
- [4] Binnenlands Bestuur (2012, 24 september). *RISICO OP VERLIES GRONDEXPLOITATIE EINDHOVEN LOOPT OP*. Geraadpleegd 6 juni 2012 van www.binnenlandsbestuur.nl
- [5] Birkland, T. A. (2011). *An Introduction to the Policy Process: Theories, Concepts, and Models of Public Policy Making*. Armonk, NY: M.E. Sharpe
- [6] BN/DeStem (2011, 2 december). *B en W: 'Risico's beter checken'*. Geraadpleegd op 7 februari 2012 van lexisnexis.com
- [7] BN/DeStem (2011, 24 januari). *Bouwplan 'Benut grond die je al hebt' - Bergse Haven: Linsen wil 1260 huizen*. Geraadpleegd op 21 februari 2012 van lexisnexis.com
- [8] Centraal Bureau voor de Statistiek (2012). *Bevolking, huishoudens en bevolkingsontwikkeling; vanaf 1899*. Geraadpleegd op 6 juni 2012, van <http://www.cbs.nl/statline>.
- [9] Claes, P.F. (2004). *Risicomanagement*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff
- [10] Conquaestor (2012). *Risicomanagement bij gemeenten in relatie tot het weerstands- vermogen*. Utrecht: Conquaestor
- [11] De Stenter / Zwolse Courant (2001, 9 december). *Missers volgens onderzoekscommissie*. Geraadpleegd op 7 februari 2012 van lexisnexis.com
- [12] De Stentor / Veluws Dagblad (2009, 25 november). *Gemeente weegt risico's af tegen opbrengsten - Epe voorzichtiger bij bouwplannen*. Geraadpleegd op 21 februari 2011 van lexisnexis.com
- [13] Deloitte (2009). *Risicomanagement meer dan de som der delen*. Utrecht: Deloitte
- [14] Enquetecommissie Noord/Zuidlijn (2009). *Rapport van de Enquetecommissie Noord/Zuidlijn*. Amsterdam
- [15] Field, R. H. G. en Andrews, J. P. (1998). *Models of Participation in Decision Making*. *Journal of Behavioral Decision Making*. 11, 251-261
- [16] Het Parool (2008, 20 september). *Wethouder Tjeerd Herrema: we gaan door en we wijzen op de risico's*. Geraadpleegd op 21 februari 2012 van lexisnexis.com
- [17] Huisman, H. (2000). *Besluitvorming in vergaderingen : organisaties, interactie en taalgebruik*. Amsterdam: Vrije Universiteit Amsterdam
- [18] I&O Research (2011). *Randstad Koopstromenonderzoek 2011*. Enschede: I&O Research
- [19] International Organization for Standardization (2009). *Risk management — Principles and guidelines*. Geneve: ISO.

- [20] Jago, A.G. & Vroom, V.H. (1980). An Evaluation of Two Alternatives to the Vroom/Yetton Normative Model. *The Academy of Management Journal*, 23(2), 347-355.
- [21] Lucassen, C. (2009, 20 maart). 'Risicomanager klimt op richting boardroom'. *Het Financieele Dagblad*. Geraadpleegd op 2 februari 2012 van lexisnexis.com
- [22] Provinciale Zeeuwse Courant (2009, 16 december). *Noord-Zuidlijn had er nooit mogen komen*. Geraadpleegd op 21 februari 2012 van lexisnexis.com
- [23] Shepsle, K.A. (2010). *Analyzing Politics*. New York: W.W. Norton.
- [24] Sims, R.R. (1992). Linking Groupthink to Unethical Behavior in Organizations. *Journal of Business Ethics*, 11, 651-662.
- [25] Stokman, F.N. (1994). *Besluitvorming in beleidsnetwerken*. In L. Huberts en J. Kleinnijenhuis, *Methoden van Invloedsanalyse*. Amsterdam / Meppel: Boom, pp. 169-185
- [26] Stokman, F.N. (1999). *Strategische Besluitvorming*. In K. Vos & V. Timmerhuis. *Gedragwetenschappen in context*. Den Haag: Sdu Uitgevers, pp.189-206
- [27] Torenvlied, R. (1996). *Besluiten in Uitvoering*. Amsterdam: Thesis Publishers
- [28] Van der Schaaf, S. (2011). 'Helderheid in verantwoording risico's'. *B&G, september/oktober 2011*, 26-28
- [29] Vorgers, K.S & Van Marle, E. (2012). *Rapportage Volwassenheid Risicomanagement*. Utrecht: Nederlands Adviesbureau voor Risicomanagement
- [30] Wildavsky, A. en Karl, D. (1990). Theories of Risk Perception. Who fears what and why?. *Risk*, 119 (4), 41-60

BIJLAGE B: INTRODUCTIEBRIEF

Datum

April 2012

Onderwerp:

Wetenschappelijk onderzoek naar risicomanagement



Universiteit Utrecht
Faculteit Sociale Wetenschappen

Geachte heer/mevrouw,

In het kader van mijn afstudeerscriptie voer ik (Deepak Mohanlal), namens het Nederlands Adviesbureau voor Risicomanagement (NAR) en de Universiteit Utrecht, een onderzoek uit naar de integratie van risicomanagement in de politieke besluitvorming van Nederlandse gemeenten. Het onderzoek wordt gehouden onder zowel de managers (bv. directeur, afdelingshoofd, teamleiders, controller etc.) als de wethouders van gemeenten.

Sinds 2004 geldt het BBV voor Nederlandse gemeenten. Door dit besluit zijn gemeenten begonnen met de ontwikkeling en integratie van risicomanagement in de politieke besluitvorming. Ondanks deze ontwikkelingen zijn er verschillende signalen van een gebrekkige integratie van risicomanagement in de politieke besluitvorming, iets dat in verschillende gevallen ook heeft geleid tot financiële schade. Doel van dit onderzoek is om in kaart te brengen in welke mate en op welke wijze gemeenten risicomanagement integreren in het besluitvormingsproces en welke mogelijke belemmeringen zij tegenkomen. De resultaten van dit onderzoek leveren input voor aanbevelingen om gemeenten te adviseren op welke wijze de integratie van risicomanagement in het besluitvormingsproces te verbeteren is.

De selectie van respondenten is tot stand gekomen op basis van een willekeurige selectie uit de wethouders en hoofden financiën van alle Nederlandse gemeenten. Om een zo groot mogelijke toegevoegde waarde te realiseren met dit onderzoek is het van belang dat zo veel mogelijk van de geselecteerde personen de vragenlijst ook daadwerkelijk invullen. Ik zou het daarom bijzonder op prijs stellen wanneer u mee wilt werken aan dit onderzoek. Alle gegevens worden anoniem verwerkt.

Het invullen van de vragenlijst duurt ongeveer 5 minuten. Voor betrouwbare onderzoeksresultaten is het van belang dat u de vragen zo volledig, nauwkeurig en eerlijk mogelijk beantwoord. Graag wil ik u verzoeken om de enquête voor 11 mei 2012 in te vullen. Indien u de resultaten van het onderzoek wilt ontvangen, kunt u uw e-mailadres achterlaten via de enquête.

U kunt de enquête invullen via de volgende link:

<https://www.surveymonkey.com/s/scriptierisico>

Mocht u reeds vragen hebben over het onderzoek, dan sta ik u graag te woord. U kunt dan contact opnemen via 053-4325100 of D.Mohanlal@risicomanagement.nl

Ik hoop van harte dat u mee wilt werken aan dit onderzoek en dank u bij voorbaat.

Met vriendelijke groet,

Deepak Mohanlal

Stagiair Nederlands Adviesbureau voor Risicomanagement

Masterstudent 'Vraagstukken van Beleid en Organisatie', Universiteit Utrecht

BIJLAGE C: VRAGENLIJST

In kader voor het onderzoek "Integratie van risicomanagement in de politieke besluitvorming" wordt een enquête verspreid onder zowel bestuurders als managers van gemeenten. Het onderzoek wordt gehouden door Deepak Mohanlal van de Universiteit Utrecht. De enquête is anoniem en zal ongeveer 5 minuten duren.

Ik wil graag beginnen met enkele algemene vragen over u en uw gemeente.

1. Welke functie bekleedt u binnen de gemeente?

(A) Wethouder

(B) Manager (bv. Directeur, afdelingshoofd, teamleiders etc.)

(C) Anders, nl (Kunt u deze vragenlijst doorsturen naar een wethouder en/of manager van uw gemeente?)

2. Bij welke gemeente bent u momenteel werkzaam?

.....

3. Hoeveel inwoners heeft uw gemeente?

(A) 0 tot 10.000 inwoners

(B) 10.000 tot 20.000 inwoners

(C) 20.000 tot 50.000 inwoners

(D) 50.000 tot 100.000 inwoners

(E) 100.000+ inwoners

4. Risicomanagement betekent voor mij....

(A) het doen van onderzoek naar risico's, alleen wanneer men het nodig acht

(B) Het eenmaal per jaar definiëren van risico's, waarbij gekeken wordt hoe risico's beheerst kunnen worden

(C) Het continu en systematisch onderzoek doen naar de risico's van de organisatie om deze risico's te beheersen

(D) Het continu en systematisch onderzoek doen naar de risico's van een organisatie met als doel het vinden van een balans tussen risico's nemen en risico's beheersen

(E) Anders, nl.

Hieronder volgen een aantal vragen met betrekking tot de besluitvorming binnen uw gemeente.

5. Op welke manier worden de meeste besluiten genomen binnen uw gemeente?

(A) Het bestuur neemt het besluit, waarbij het management de relevante informatie levert (Ga door naar vraag 5 & 6)

(B) Het bestuur neemt het besluit en deelt het probleem individueel met het management. Hierbij worden de managers individueel benaderd om ideeën en suggesties te genereren (Ga door naar vraag 7 t/m 9)

(C) Het bestuur neemt het besluit en deelt het probleem met het gehele management. Hierbij wordt het gehele management benaderd om ideeën en suggesties te genereren (Ga door naar vraag 7 t/m 9)

(D) Besluiten worden door het bestuur en het management samen genomen. Er wordt gezocht naar een consensus tussen het bestuur en het management (Ga door naar vraag 10 t/m 14)

(E) Anders, nl.

Hieronder zijn een aantal stellingen geformuleerd. Bij elke stelling kunt u in de schaal aangeven in hoeverre u het daarmee eens of oneens bent.

6. *Belangrijke besluiten neemt het bestuur doorgaans alleen*

1 <i>Helemaal mee oneens</i>	2	3	4	5 <i>Helemaal mee eens</i>	<input type="checkbox"/> <i>Weet niet</i>
---------------------------------	---	---	---	-------------------------------	--

7. *Het belang van een besluit wordt bepaald door het bestuur*

1 <i>Helemaal mee oneens</i>	2	3	4	5 <i>Helemaal mee eens</i>	<input type="checkbox"/> <i>Weet niet</i>
---------------------------------	---	---	---	-------------------------------	--

8. *Bestuur en management hebben vaak hetzelfde beeld over de mogelijke risico's en hoe deze risico's aangepakt moeten worden*

1 <i>Helemaal mee oneens</i>	2	3	4	5 <i>Helemaal mee eens</i>	<input type="checkbox"/> <i>Weet niet</i>
---------------------------------	---	---	---	-------------------------------	--

9. *De organisatie heroverweegt vaak de aannames met betrekking tot voorstellen*

1 <i>Helemaal mee oneens</i>	2	3	4	5 <i>Helemaal mee eens</i>	<input type="checkbox"/> <i>Weet niet</i>
---------------------------------	---	---	---	-------------------------------	--

10. *De organisatie staat open voor relevante informatie van anderen met betrekking tot het afwegen van risico's met financiële gevolgen*

1 <i>Helemaal mee oneens</i>	2	3	4	5 <i>Helemaal mee eens</i>	<input type="checkbox"/> <i>Weet niet</i>
---------------------------------	---	---	---	-------------------------------	--

Hieronder volgen een aantal vragen met betrekking tot het risicomanagement in uw organisatie.

11. *Hoeveel prioriteit heeft risicomanagement in de politieke besluitvorming?*

1 <i>Zeer lage prioriteit</i>	2	3	4	5	6	7	8	9	10 <i>Zeer hoge prioriteit</i>
----------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	-----------------------------------

Kunt u naar aanleiding van de voorgaande vraag aangeven waaruit dit blijkt?

12. *Hoe beoordeelt u de volwassenheid van risicomanagement in de politieke besluitvorming?*

1 <i>Zeer lage volwassenheid</i>	2	3	4	5	6	7	8	9	10 <i>Zeer hoge volwassenheid</i>
-------------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	--------------------------------------

Kunt u naar aanleiding van de voorgaande vraag aangeven waaruit dit blijkt?

13. *Worden risico's met financiële gevolgen zichtbaar afgewogen in uw gemeente (bv. aan de hand van schriftelijke vastlegging zoals een risicorapportage)?*

- (A)** Risico's worden niet betrokken in de politieke besluitvorming
- (B)** Risico's worden incidenteel betrokken in de politieke besluitvorming,
- (C)** Risico's worden altijd zichtbaar betrokken in de politieke besluitvorming.

14. *Op welke wijze stimuleert de gemeente risicomanagement in de politieke besluitvorming?*

- (A)** Niet
- (B)** Door alleen bij incidenten te vragen naar inzicht in risico's
- (C)** Door jaarlijks te vragen naar inzicht in de risico's
- (D)** Door in iedere besluitvorming inzicht te vragen in de risico's

15. *Is risicomanagement een standaard onderdeel van politieke besluitvorming?*

- (A)** Nee
- (B)** Incidenteel, als risico's zich dreigen voor te doen
- (C)** Ja, periodiek (ieder kwartaal/halfjaarlijks)
- (D)** Ja, altijd

16. *Worden ten behoeve van politieke besluitvorming de middelen beschikbaar gesteld om risicomanagement uit te kunnen voeren?*

- (A)** Nee
- (B)** Medewerkers krijgen tijd en ruimte om invulling te geven aan risicomanagement
- (C)** Medewerkers krijgen tijd en ruimte om invulling te geven aan risicomanagement. Indien nodig worden middelen beschikbaar gesteld voor het inhuren van externe expertise
- (D)** Risicomanagement heeft een hoge prioriteit. Alle benodigde middelen worden beschikbaar gesteld

17. *Hoe is het risicomanagement te typeren binnen uw organisatie?*

- (A)** Nog geen sprake van risicomanagement
- (B)** Het risicomanagement is niet organisatiebreed. Het proces wordt gebruikt voor ad hoc besluitvorming
- (C)** Risicomanagement is organisatiebreed ingezet, maar de koppeling tussen de processen ontbreekt (gedeeltelijk)
- (D)** Het risicomanagement wordt organisatiebreed ingezet om de doelstellingen van de organisatie te realiseren

18. Welk bedrag (schatting) aan tegenvallers heeft uw gemeente de afgelopen twee jaar gehad ten opzichte van het begrotingstotaal?

(toelichting: Het gaat hierbij om bijvoorbeeld extra kredietaanvragen, naar boven bijstellen van budgetten zonder dat extra activiteiten plaatsvinden of tegenvallers gedekt vanuit de algemene reserve)

.....

Dit was de laatste vraag van de enquête. Ik wil u bedanken voor uw medewerking! Indien u de resultaten van het onderzoek wilt ontvangen, kunt u uw contactgegevens achterlaten. Deze gegevens worden niet gekoppeld aan de ingevulde antwoorden van de enquête.

Hebt u zelf nog opmerkingen/mededelingen omtrent risicomanagement in uw gemeente?

Naam:.....

Email:.....

BIJLAGE D: BESCHRIJVENDE STATISTIEKEN (N=200)

Variabele	Gemiddelde	Standaarddeviatie	Minimum	Maximum
<u>Afhankelijke variabelen</u>				
Risicoafweging	2.45	0.52	1.00	3.00
Tegenvallers	2.86	1.02	1.00	4.00
<u>Onafhankelijke variabelen</u>				
Besluitvorming	2.94	1.28	2.00	6.00
Macht	2.69	1.35	1.00	5.00
Belang	3.31	1.30	1.00	5.00
Perceptie	2.94	.97	1.00	4.00
Heroverwegen	3.00	.93	2.00	5.00
Informatie	1.68	.84	1.00	4.00
Stimulatie	3.31	.68	1.00	4.00
Onderdeel	2.77	.81	1.00	4.00
Middelen	2.41	.78	1.00	4.00
Processen	2.90	.78	1.00	4.00
Definitie	3.57	.87	1.00	5.00
<u>Controle variabelen</u>				
	Aantal	Percentage		
Functie				
<i>Bestuurders</i>	64	32%		
<i>Managers</i>	136	68%		
Gemeente				
<i>0-20.000</i>	44	22%		
<i>20.000-50.000</i>	106	53%		
<i>50.000-100.000</i>	27	13,5%		
<i>100.000+</i>	23	11,5%		

BIJLAGE E: PERCEPTIEVERSCHILLEN BIJ BEOORDELING RISICOMANAGEMENT

De respondenten konden een cijfer geven aan de volwassenheid en prioritering van risicomanagement in hun gemeente. De bedoeling van deze vraag is om te bepalen of managers en wethouders hetzelfde denken over hun risicomanagement en in hoeverre de scores overeenkomen met de gegeven antwoorden over de integratie van risicomanagement. Omdat deze vraag geen betrekking heeft met de hoofdvraag, zijn de resultaten van deze vragen niet in de resultatenparagraaf opgenomen.

De respondenten konden een score toekennen op een schaal van 1 tot en met 10 aan de volwassenheid en de prioritering van hun risicomanagement. Wethouders geven gemiddeld een score van 6.5 voor de volwassenheid van hun risicomanagement, terwijl managers een lagere score aangeven. Managers geven een gemiddelde score van 5.5 voor de volwassenheid van hun risicomanagement.

De T-toets geeft een significant verschil ($t(149)=3.5$, $p=.001$) aan tussen wethouders ($M=6.5$, $SD=1.7$) en managers ($M=5.5$, $SD=2.1$). Wethouders en managers hebben een andere visie over de volwassenheid van risicomanagement in hun gemeente, waarbij wethouders de volwassenheid van hun risicomanagement hoger schatten.

Afgezien van de hoge volwassenheid kan de prioriteit van het risicomanagement minder zijn. Bijvoorbeeld de organisatie acht het niet nodig om prioriteit te geven aan het analyseren van risico's, maar geeft prioriteit aan reorganisaties.

Managers geven voor de prioriteit van hun risicomanagement gemiddeld een 5.9. Zoals bij de prioriteit schatten wethouders het risicomanagement anders in dan managers. Ook hier is een duidelijk significant verschil ($t(198)=3.8$, $p=.000$) te zien tussen wethouders ($M=7$, $SD=1.7$) en managers ($M=5.9$, $SD=2.0$). Wethouders schatten de prioriteit van risicomanagement hoger in dan managers.