

Van risico-denken naar weerbaarheid

Beter aansluiten op de gemeentelijke markt als verzekeraar of schade-expert, hoe doe je dat? Het is een markt in beweging; integraal risicomanagement wordt in gemeenten in rap tempo een volwassen tak van sport.

Risicomanagement gaat verder dan verzekeren. De oude praktijk dat de verzekeringsportefeuille iets was dat je 'erbij deed' als gemeentelijk financial verdwijnt snel, vertelt Edwin Toren. Hij is senior adviseur bij VNG Risicobeheer. Dit dochterbedrijf van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten ondersteunt gemeenten met kennis, diensten en producten op het gebied van integraal risicomanagement. Dat gaat niet alleen om risico-overdracht en risicomanagement, maar ook (financiële) weerbaarheid in brede zin (resilience). VNG Risicobeheer is de linking pin tussen gemeenten en de verzekeringsbranche. 'Opdrachten zijn bij ons niet te halen, maar we hebben kennis van de opgaven en risico's waar gemeenten voor staan. We luisteren naar wat er nodig is en hoe we dat het beste samen kunnen organiseren.' Het samenspel tussen markt en overheid is daarbij van belang. Zo kreeg Toren onlangs het signaal dat een verzekeraar de traumabehandeling van hulpdiensten (medewerkers van de Veiligheidsregio's) uit de polis had gehaald. 'Ik hoorde het van een in traumabehandeling gespecialiseerde zorgverlener. Zo'n signaal leg ik op tafel bij de Veiligheidsregio's. Hoe beoordeelt men het risico? Is het wijs om de zorg voortaan rechtstreeks zelf in te kopen? Ik weet het antwoord niet, maar wel dat het belangrijk is dat Veiligheidsregio's een afweging maken.' Het verhogen van het risicobewustzijn is één van de taken van VNG Risicobeheer. De trend is dat lagere overheden gemeenten kritischer kijken naar hun verzekeringsportefeuille. De oude praktijk van veel verschillende polissen met een laag eigen risico in combinatie met een gelimiteerde uitkering, verschuift. 'Gemeenten maken de beweging naar het verzekeren van de grote risico's, de kleine schades kunnen ze voor eigen rekening nemen,' zegt Toren. VNG Risicobeheer verkent de mogelijkheid om losse polissen te bundelen tot één gemeentepolis met een integraal eigen risico, waarbij de gemiddelde schadelast over een bepaalde periode, bijvoorbeeld vijf jaar, het eigen risico vormt. Alleen de grote uitschieters worden verzekerd: gebeurtenissen met een kleine kans, maar met een grote schade.

Samenwerking tussen gemeenten

Voor zowel gemeenten als voor de markt is er voordeel te halen in samen optrekken. VNG Risicobeheer speelt daarbij een verbindende rol. Dat doet ze eveneens op het gebied van kennisdelen en het uitwisselen van best practices. Dit gebeurt onder meer in het Risico Platform Overheden (RPO) en in de Expertgroep Verzekeringsmanagement Overheden (EVO). VNG Risicobeheer heeft deze platforms opgezet om informatie te delen over actuele thema's op het gebied van risico- en verzekeringsmanagement. Drie maal per jaar worden bijeenkomsten gehouden, telkens in een andere gastgemeente. Het streven is dat gemeenteamttenaren zich bewust zijn van de onzekerheden en risico's op hun werkterrein, en dat ze daar in de uitvoering van hun werk rekening mee houden. 's-Hertogenbosch is een voorbeeld van een gemeente die ver is met integraal risicogestuurd werken. De aanleiding daarvoor was een flinke kostenoverschrijding op de vervanging van een brug. Nu heeft 's-Hertogenbosch in de spelregels voor projectmatig werken stappen ingelast om risico's in beeld te brengen en te wegen. Ook hebben inmiddels driehonderd medewerkers de basiscursus risicomanagement gevolgd. Een onderdeel daarvan is dat verschillende gemeentelijke disciplines samen aan tafel zitten; het is van belang risico's én kansen van alle kanten te beschouwen.

‘Een gemeente kan niet zeggen: deze taak laten we liggen want het risico is te groot’

Met de Expertgroep Verzekeringsmanagement Overheden (EVO) werkt VNG Risicobeheer aan het ‘volwassenheidsmodel’, een samenhangend stelsel van stappen om verzekeringsmanagement bij (lagere) overheden op een hoger plan te brengen. Het gaat om een omslag van polisdenken naar risicodenken. De expertgroep houdt kennissessies en biedt workshops aan voor onder andere vastgoedbeheerders bij de overheid. Ook wordt binnenkort een post hbo-opleiding Verzekeringslab aangeboden. Als input voor de kennissessies maakt VNG Risicobeheer volop gebruik van de contacten met marktpartijen, zoals (her)verzekeringsmakelaars, verzekeraars en taxatiebureau 's. Niet alleen voor de huidige stand van de markt, ook om te anticiperen op toekomstige ontwikkelingen.

Resilience

Risicomanagement is nodig. ‘Maar’, zegt Toren, ‘het is geen panacee. Het helpt als beheersinstrument, tegelijkertijd weet je dat de toekomst beperkt beheersbaar is. Gemeenten kunnen niet zeggen: deze maatschappelijke opgave laten we liggen, want het risico is te groot.’ De nieuwste ontwikkeling in het denken over risico's is het idee van *resilience*. Dit is de weerbaarheid van de stad of de gemeente als geheel. Hoe flexibel is de organisatie? Hoe snel kan het bestuur en het netwerk van maatschappelijke organisaties inspelen op calamiteiten of grote veranderingen? Bij weerbaarheid en veerkracht gaat het niet alleen om het bedwingen van crises zoals bijvoorbeeld een epidemie, rellen of een cyberaanval. Het gaat ook over inspelen op geleidelijke veranderingen en ontwikkelingen die een gemeente kunnen ontwrichten, zoals werkloosheid en klimaatverandering.

De gemeente Rotterdam heeft als een van de eerste gemeenten in Nederland resilience als centraal principe omarmd. Dit vertaalt zich concreet in bijvoorbeeld samenwerking met stakeholders om de haven te beschermen tegen cybercriminaliteit. Of een kleiner voorbeeld: in waterpleinen. Dat zijn groene speelpleinen die ook dienen als waterberging. Zo stapelt de stad verschillende opgaven: sport en bewegen, leefbaarheid, groen en de aanpassing aan het veranderende klimaat met meer weerbaarheid en veerkracht als resultaat.

VNG Risicobeheer stimuleert resilience en het denken over dit vraagstuk, ook weer door kennis en best practices uit te wisselen. Op 25 november van dit jaar is er een groot VNG-congres over resilience. ‘Het is een andere manier van denken,’ zegt Toren. ‘Groot denken, niet vanuit het bestaande, maar redenerend van de betere wereld waar je op termijn naartoe wilt. Daar kom je alleen als je opgaven aan elkaar durft te verbinden en vanuit verbeelding werkt aan de oplossingen van morgen.’