

Nota Risicomanagement, Weerstandsvermogen en kengetallen 2023-2026

Inhoud

Samenvatting	3
Hoofdstuk 1: Risicomanagementbeleid De Fryske Marren	4
1.1 Wat is risicomanagement?.....	4
1.2 Resultaten sinds 2014	5
1.3 Relevante wetgeving en beleidskaders.....	5
1.4 Wat willen we bereiken?	6
1.5 Risicomanagementproces	7
Hoofdstuk 2: Weerstandsvermogen en kengetallen.....	9
2.1 Paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing.....	9
2.2 Benodigde weerstandscapaciteit.....	9
2.3 Beschikbare weerstandscapaciteit.....	10
2.4 Weerstandsvermogen.....	10
2.5 Kengetallen	10
Hoofdstuk 3: Organisatie en taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden	15
3.1 Gemeenteraad	15
3.2 College van burgemeester en wethouders.....	15
3.3 Teammanagers.....	15
3.4 Cluster financieel beleid.....	15
 Bijlage 1: Fasen in risicomanagementproces.....	16
Bijlage 2: Toelichting per kengetal.....	18
Bijlage 3: Uitgangspunten rapportage NAR (Nederlands Adviesbureau Risicomanagement)	20
Bijlage 4: Relevante wet- en regelgeving.....	21
Bijlage 5: Begrippenlijst.....	22

Samenvatting

Waarom (nu) deze nota?

Het besluit Begroting en Verantwoording (BBV) vereist van gemeenten transparantie omtrent haar risico's in relatie tot het weerstandsvermogen. In de paragraaf weerstandsvermogen dienen gemeenten op basis van risicoanalyses aan te geven of zij over voldoende vermogen beschikken om hun risico's op te vangen. Risicomanagement omvat alles wat we doen om risico's en kansen in beeld te brengen en te beheersen. Er gaat geen dag voorbij of we zijn er mee bezig. Gelukkig staan we daar niet altijd bij stil.

Deze nota is een herziening van de nota risicomanagement en weerstandsvermogen uit 2020. Doel van deze herziening is het terugkijken naar de ervaring van de afgelopen vier jaren en mede op basis van interne en externe ontwikkelingen het herijken van de kaders voor de komende jaren. In de periode 2020-2023 heeft risicomanagement frequent bestuurlijke aandacht gevraagd. In 2020 zijn de effecten van Covid-19 pandemie in kaart gebracht en meegenomen in de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing. Daarnaast zijn de PFAS (poly- en perflurakylstoffen) en PAS (Programma Aanpak Stikstof) risico's meegenomen in de grondexploitaties en periodiek geactualiseerd. Recent zijn de risico's van arbeidskrapte en ontwikkelingen gemeentefonds meegenomen in de programmabegroting 2024 en zullen komende jaren bestuurlijke aandacht blijven vragen.

Handhaven we de naamgeving van het document?

De nota risicomanagement heet voortaan "nota risicomanagement, weerstandsvermogen en kengetallen". Het destijds toevoegen van het begrip weerstandsvermogen is allesbehalve symbolisch. Risicomanagement en weerstandsvermogen zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Het proces begint in de organisatie met risicomanagement (identificeren en classificeren, kwantificeren en sturen en beheersen) en eindigt bestuurlijk met de berekening van het weerstandsvermogen aan de hand van de beschikbare en benodigde weerstandscapaciteit. De ratio die het weerstandsvermogen uitdrukt is hiermee het sluitstuk van een nauwgezet managementproces. Sinds het advies van de commissie Depla uit 2014 Vernieuwing van de begroting en verantwoording van gemeenten schrijft de BBV (Besluit Begroten en Verantwoorden) voor de weerstandscapaciteit in relatie te beoordelen tot een aantal kengetallen die de financiële positie van de gemeente weergeven. De kengetallen maken onderdeel uit van de paragraaf weerstandsvermogen van de planning en control documenten. Zie hiervoor hoofdstuk 2 van deze nota.

Wat willen we bereiken?

Gemeente De Fryske Marren wil op een gestructureerde wijze risico's beheersen en bewust met risico's omgaan. Wij richten ons op risico's die ertoe doen. Risicomanagementbeleid van gemeente De Fryske Marren geven we vorm aan de hand van een drietal doelstellingen:

1. Het risicobewustzijn stimuleren en kennis van risicomanagement opbouwen
2. Optimaliseren van het berekenen van het weerstandsvermogen
3. Sturing geven aan expliciete risicobeheersing

Wat gaan we daarvoor doen?

Om het risicomanagement goed in te vullen onderscheiden we een 5-tal concrete onderdelen: een eenduidig proces, heldere rollen en verantwoordelijkheden, het goede gesprek, een faciliterend instrumentarium en tijdige informatievoorziening. Daarbij staat en valt risicomanagement met de cultuur en de wijze waarop we open en transparant over risico's communiceren. Naast het meer in beeld brengen van niet-financiële risico's (impact op imago en doelstellingen), het inzicht geven in de voortgang van risico's en beheersmaatregelen, is het faciliteren van het goede gesprek één van de belangrijkste doelen.

Hoe ziet de informatievoorziening eruit?

In de jaarstukken en de begroting maken we de risico onderwerpen inzichtelijk, wat is de kans dat ze zich voordoen en wat is de impact op imago, doelstellingen en geld. Naast de P&C-documenten nemen we belangrijke risico's mee in college- en raadsvoorstellen (bijv. in relatie tot projecten en kredieten), een en ander kunnen we overigens vaak nog wel veel gerichter formuleren.

Hoofdstuk 1: Risicomanagementbeleid De Fryske Marren

1.1 Wat is risicomanagement?

Als we tien mensen vragen wat zij onder risicomanagement verstaan, dan volgen er waarschijnlijk evenveel verschillende antwoorden. Risicomanagement kunnen we op veel verschillende manieren invullen. Wij kiezen voor onderstaande definitie:

Risicomanagement

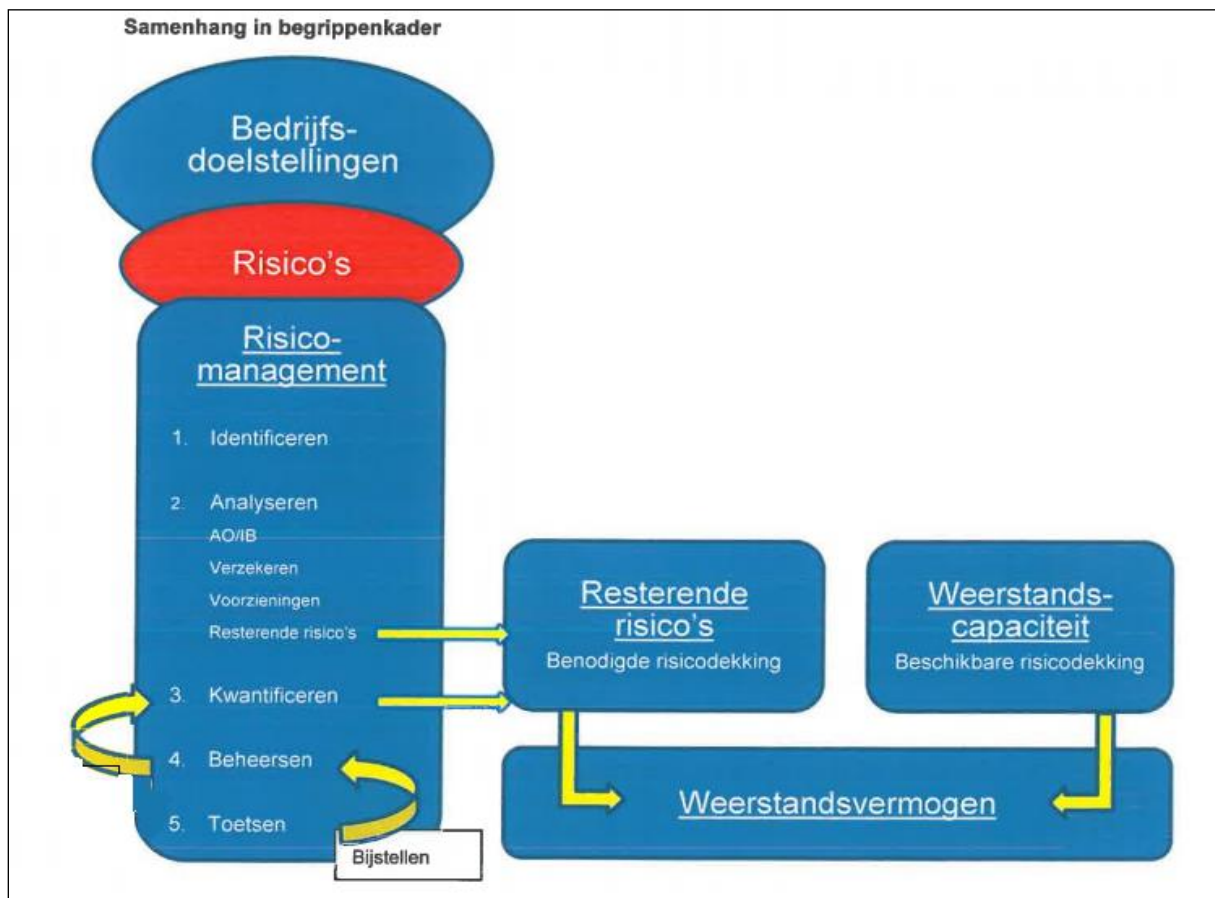
Risicomanagement is het inschatten van risico's en het bewust nemen van maatregelen om die risico's zo goed mogelijk te beheersen.

Het vertrekpunt voor het inrichten van het risicomanagementproces is het helder definiëren wat we onder het begrip "risico" verstaan. We kiezen voor onderstaande definitie:

Risico

Een risico is een gebeurtenis die een negatief of positief effect heeft op het bereiken van de organisatiedoelstellingen.

Bij deze definitie gaat het niet om risico's te vermijden! Risico's kunnen we via verzekeringen of voorzieningen afdekken. Het beheersbaar maken van risico's, door bewustwording, houdt ook in dat we bepaalde risico's accepteren. De resterende risico's voorzien we van specifieke beheersmaatregelen en kwantificeren we. We richten ons niet alleen op financiële risico's maar ook op niet-financiële risico's (zie bijlage 1). Het risicomanagementproces in samenhang geeft het volgende beeld:



Projecten lopen anders dan verwacht. Vaak zijn mogelijke risico's wel bekend maar wordt er onvoldoende nagedacht over de gevolgen. Door in een vroeg stadium na te denken over eventuele risico's van een project of programma voorkomen we mogelijk schadelijke gevolgen.

1.2 Resultaten sinds 2014

Sinds de invoering in 2014 is risicomanagement geïntegreerd in de planning & controlcyclus en is het volgende bereikt:

- De medewerkers in teams zijn verantwoordelijk voor het signaleren van risico's, het opstellen van risicoprofielen, het treffen van concrete beheersmaatregelen en de rapportages via de planning & controlcyclus;
- Bij elke programmabegroting en jaarverslaggeving wordt een update gegeven van de belangrijkste risico's, beheersmaatregelen, de reserves en het weerstandsvermogen. Daarnaast wordt in de paragraaf verbonden partijen het risico van de verbonden partij benoemd;
- In alle college- en raadsvoorstellen en in alle projectplannen maken 'risico's onderdeel uit van het format van het college- en raadsvoorstel en op die manier wordt gestimuleerd dat medewerkers nadenken over de risico's (financiële, juridische, imago- en andere risico's) van het betreffende voorstel of project;
- Tweemaal per jaar worden de belangrijkste risico's en beheersmaatregelen besproken ten behoeve van de begroting en jaarrekening
- Elk jaar wordt een Meerjarenprognose Grondexploitaties (MPG's) opgesteld ten behoeve van de jaarstukken. De risico's worden intensief besproken met een vertegenwoordiging uit de Directie.

Overige verbeterpunten

Ervaringen uit de afgelopen jaren, gewijzigde regelgeving BBV, de adviezen van de accountant en een vergelijking met andere gemeenten hebben we verwerkt in deze actualisatie. Hieronder ziet u een opsomming van deze verbeterpunten:

- Niet financiële risico's inzichtelijk maken in de risicoparagraaf. Daarmee informeren we de gemeenteraad over zowel financiële als niet financiële risico's, waarbij de niet-financiële risico's (zoals imago-schade) geen onderdeel uitmaken van de weerstandscapaciteit.
- Teksten en bedragen in de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing meer afstemmen op de onderliggende risicoprofielen (compact weergeven).
- In de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing presenteren we voortaan het verloop van de risico's ten opzichte van de vorige actualisatie.
- Bij iedere actualisering van het weerstandsvermogen (jaarrekening) gebruik maken van een risicosimulatie. Deze risicosimulatie is gebaseerd op de Monte Carlo simulatietechniek. Deze is algemeen geaccepteerd in zowel de profit als de non-profit sector. Voorheen hielden we geen rekening met een zogenaamde "zekerheidsfactor". Het is niet reëel te veronderstellen dat risico's zich in de volle omvang en op hetzelfde moment voordoen. Deze risicosimulatie voeren we dan bij iedere actualisering van deze nota opnieuw uit.

Met deze nieuwe nota leggen we een relatie tussen risicomanagement en de beleidsdoelstellingen. Ook de betrouwbaarheid van de berekening van het weerstandsvermogen neemt hierdoor toe. Daarnaast brengen we de systematiek meer in lijn met andere gemeenten (zie ook paragraaf 2.1).

1.3 Relevante wetgeving en beleidskaders

Wettelijke verplichting

Gemeenten zijn op grond van artikel 11 van het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) wettelijk verplicht om in de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing van de begroting en de jaarrekening inzicht te geven in de financiële vertaling van de risico's naar het zogeheten benodigd weerstandsvermogen. Dit bedrag is nodig om risico's op te vangen. Zie bijlage 4 voor relevante wet- en regelgeving op het gebied van risicomanagement en weerstandsvermogen.

Eigen keuzes/invulling

Het staat een gemeente vrij op welke wijze zij invulling geeft aan risicomanagement en welke ambities zij daarin nastreeft. De voorliggende nota geeft inzicht in de ambitie en de uitvoering voor de komende vier jaren.

De nota risicomanagement en weerstandsvermogen en de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing staan in nauwe relatie tot de andere zeven paragrafen uit de programmabegroting (Onderhoud kapitaalgoederen, Financiering, Bedrijfsvoering, Verbonden Partijen, Grondbeleid, Subsidies en Lokale heffingen) en de bijbehorende nota's.

Activiteiten op het gebied van treasury, grondexploitaties en verbonden partijen hebben invloed op de risico's van de gemeente. Het beleid en het risicomanagement op deze terreinen is daarmee van invloed op het weerstandsvermogen. Voor nadere informatie verwijzen wij naar de betreffende paragraaf dan wel de nota.

1.4 Wat willen we bereiken?

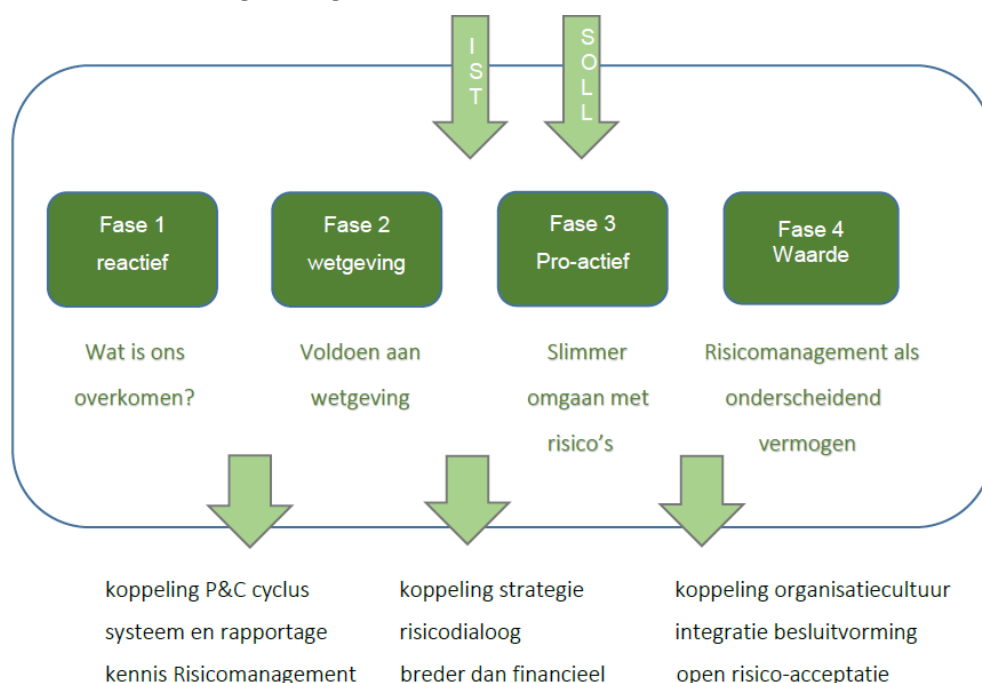
In 2014 is het kader voor risicomanagement vastgesteld waarmee in de afgelopen jaren stappen zijn gezet. We zien dat risicomanagement in onze gemeente meer onderdeel is van onze processen:

- Het risicomanagementproces is primair niet gericht op het bepalen van het weerstandsvermogen, maar op het in beeld brengen van de belangrijkste risico's van een bepaald onderwerp;
- De aanpak van het risicomanagementproces is een groeimodel en heeft betrekking op financiële risico's, maar ook op juridische risico's, politieke risico's en risico's in het operationele proces;
- De beheersing is voldoende geborgd. Wij doen al veel aan risicobeheersing zoals frauderisicoanalyses, interne controles en interne audits;
- De inventarisatie van risico-onderwerpen is jaarlijks een afzonderlijke exercitie. Zo zijn we vanuit een eerste inventarisatie gekomen tot een tiental risicogebieden, waaronder het sociaal domein, grondexploitatie en verbonden partijen. Dit zijn de toprisico's in de organisatie. Jaarlijks stellen we in de perspectiefnota voor hier onderwerpen aan toe te voegen of te schrappen;
- Het updaten van de risico-onderwerpen is gebaseerd op een organisatie brede aanpak. Zo is de afgelopen jaren behoorlijk geïnvesteerd in het vergroten van het risicobewustzijn in de organisatie. In groepssessies zijn ten aanzien van bepaalde onderwerpen de risico's in beeld gebracht en beheersmaatregelen benoemd.

In de managementletters en de bevindingen van de accountant (jaarrekeningen 2020 t/m 2022) zijn geen aanbevelingen over risicomanagement gedaan. We willen niet alleen dat de basis op orde is, maar we willen deze verstevigen en de mogelijkheden voor verdere doorontwikkeling volgens een groeimodel oppakken. In dit hoofdstuk gaan we in op wat we met risicomanagement willen bereiken. We geven inzicht in de ambitie en welke specifieke doelstellingen we in de komende periode willen bereiken.

1.4.1 Ambitie: we gaan voor fase 3!

Kijken we naar de stadia van risicomanagement dan kunnen we de huidige en gewenste positie van De Fryske Marren hierin als volgt weergeven:



Als gemeente De Fryske Marren bevinden we ons nu tussen stadium 2 en 3 en willen we over 4 jaar fase 3 bereiken. Om deze stap te maken, zetten we de komende periode expliciet in op een 4-tal ontwikkelpunten (zie ook 1.2):

- Meer inzicht in niet-financiële risico's (koppeling met Sustainable Development Goals (SDG's) en beleidsdoelstellingen in de programmabegroting 2024; met deze doelen willen we in 2030 een duurzame wereld voor iedereen bereiken, waarin niemand wordt buitengesloten));
- Expliciet inzicht in de voortgang en effecten van beheersmaatregelen bij de 20 meest invloedrijke risico's;
- Kwaliteitsslag in het voeren van het juiste gesprek over risico's op alle niveaus in de organisatie (d.w.z. risicobewustzijn stimuleren);
- Optimaliseren van de berekening van het weerstandsvermogen.

In het volgende hoofdstuk geven we aan wat we concreet gaan doen om deze ontwikkelpunten te realiseren.

1.5 Risicomanagementproces

Om risicomanagement goed in te vullen, onderscheiden we een 5-tal essentiële onderdelen, die in samenhang een goede invulling van het risicomanagement mogelijk maken:

1.5.1 We hebben een duidelijk en eenduidig proces van risicomanagement

1.5.2 We hebben heldere rollen en verantwoordelijkheden

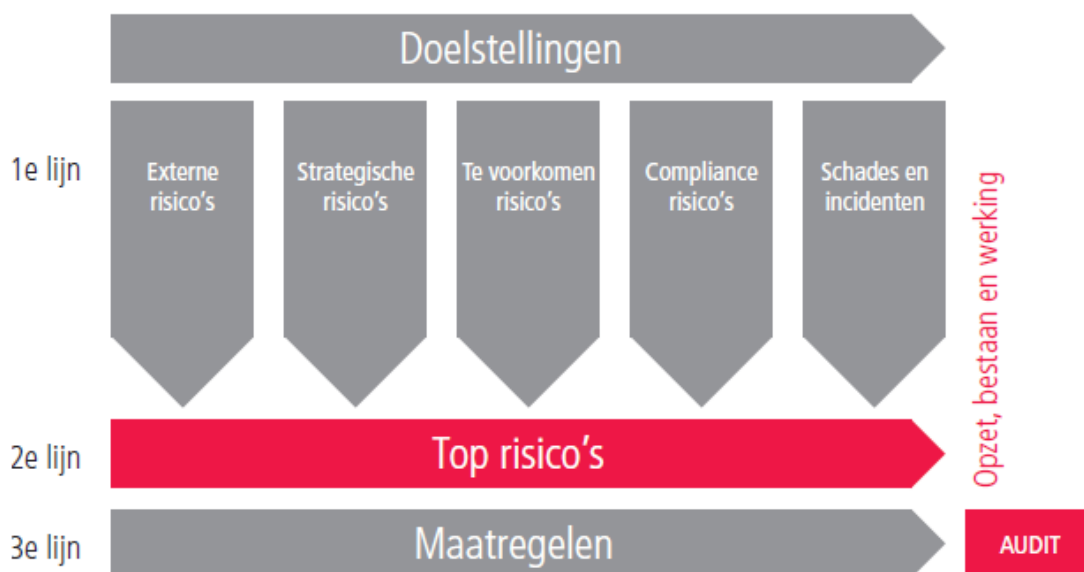
1.5.3 We voeren het goede gesprek

1.5.4 We gebruiken een faciliterend instrumentarium

1.5.5 Er is sprake van een goede en tijdige informatievoorziening

1.5.1 We hebben een duidelijk en eenduidig proces van risicomanagement

Risicomanagement is een continue proces, waarin we een aantal stappen onderscheiden (zie bijlage 1). Deze stappen zorgen ervoor dat we onze risico's in beeld krijgen, ze nader duiden en beheersen door maatregelen te benoemen. We richten ons op de TOP risico's. In onderstaand figuur is het proces inzichtelijk gemaakt:



1.5.1.1 1e lijn: risico's

Ten eerste hebben we te maken met risico's en kansen die ontstaan vanuit vrijwel onbeïnvloedbare 'externe ontwikkelingen'. Te denken valt hierbij aan conjuncturele schommelingen, demografische ontwikkelingen, gebeurtenissen bij partners/leveranciers, nieuwe wetgeving en dergelijke. d Risico's, onder ander strategische, vragen om een adequate beheersing. Bijvoorbeeld bij een grote investering monitoren we of deze de verwachte resultaten op gaat leveren. De vooraf vastgestelde doelstellingen bespreken we

tussentijds in risicogesprekken waarbij het om de risicobeheersing van de maatregelen gaat. Ook het bewust lopen van de risico's is een mogelijkheid (m.a.w. accepteren van risico's). Hetzelfde geldt voor beleidsmatige besluiten. Dit zijn de zogenaamde "strategische risico's". Daarnaast zijn er "te voorkomen risico's". Ze zijn het direct gevolg van het min of meer reguliere werk. De gevolgen zijn meestal beperkt. Doorgaans zijn ze ook goed beheersbaar/te voorkomen. Maar juist dat zorgt ervoor dat er veel emotie en media-aandacht ontstaat. "Zoiets had toch makkelijk voorkomen kunnen worden!" is dan een veelgehoorde reactie. Ook kennen we risico's vanwege het niet voldoen aan wet- en regelgeving, de zogenaamde compliance risico's. Tenslotte zijn er nog de schades en incidenten (waaronder: fraudes) die bij de dagelijkse uitvoering optreden.

1.5.1.2 2e lijn: prioritering risico's

Deze risico's -externe, strategische, operationele, compliance en schades en incidenten- verzamelen de teams (1^e lijn). Dit vanuit de gedachte dat we daar het eerst en het best risico's onderkennen. Dit loopt vaak op tot een veelvoud aan risico's. Waar bij de meest risicovolle gebeurtenissen ingezet wordt op optimale beheersing.

1.5.1.3 3e lijn: nemen van maatregelen

Voor de geselecteerde risico's (3^e lijn) bepalen we een beheerstrategie en voeren deze uit.

1.5.1.4 4e lijn: audit

Om bijvoorbeeld de werking van een risicoproces of van bepaalde beheersmaatregelen te toetsen kan het cluster interne audit hier een onderzoek naar doen, een zogenaamde audit. Betreffende audit nemen we dan op in het jaarlijkse auditplan van dit cluster. Het auditplan kan overigens uit diverse uiteenlopende interne onderzoeken bestaan (het betreft dus niet alleen risicomanagement). Vanuit zijn onafhankelijke rol zal de concerncontroller de directie tijdig over het auditplan adviseren. Resultaat van een audit kan zijn dat we zaken moeten aanpassen.

1.5.2 We hebben heldere rollen en verantwoordelijkheden

Het is van belang dat rollen en verantwoordelijkheden rondom risico's duidelijk en helder zijn. In hoofdstuk 3 is inzichtelijk gemaakt hoe we dat in onze gemeente hebben ingevuld.

1.5.3 We voeren een dialoog

De basis voor risicomanagement ligt in een dialoog dat we over risico's voeren. Een dialoog op alle niveaus in onze organisatie. Van belang is dat we daarbij expliciet over risico's spreken en dat het brede pallet aan risico's (financieel en niet financieel) aan bod komt. Het gesprek voeren over risicomanagement is lastig, maar belangrijker dan welk instrument ook. Risicobewustzijn is geen gevolg van de structuur maar van de cultuur.

1.5.4 We gebruiken een faciliterend instrumentarium

Voor de berekening van de benodigde weerstandscapaciteit moet er zicht zijn over alle financiële risico's. Deze worden gekwantificeerd in euro's. Voor de berekening van het totaal aan financiële risico's wordt gebruik gemaakt van een risicosimulatie (Monte Carlo). Dit is een veelgebruikte methode. Bij deze simulatie wordt per risico duizenden keren de kans met de financiële impact vermenigvuldigd. Hieruit volgt een normaalverdeling met de frequentie van alle berekende totaalbedragen. Hele hoge berekende bedragen komen minder vaak voor en zijn dus zeer onwaarschijnlijk. Om niet overal rekening emee te hoeven houden wordt er vaak een bedrag gepakt bij een hoog zekerheidspercentage. Het berekende bedrag bij 90% zekerheidspercentage betekent dat in 90% van de uitkomsten het financiële risico lager is. Dit bedrag geldt vervolgens als de benodigde weerstandscapaciteit.

1.5.5. Er is sprake van een goede en tijdige informatievoorziening

De gemeenteraad informeren we over de 20 risico's met de hoogste impact op het weerstandsvermogen bij de begroting en jaarrekening. Informatie over de voortgang van risico's en de beheersmaatregelen ontsluiten we primair via de reguliere planning en control cyclus

Hoofdstuk 2: Weerstandsvermogen en kengetallen

In dit hoofdstuk wordt er dieper ingegaan op de voorgeschreven onderdelen van de paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing. Dit zijn met name wettelijk bepaalde onderdelen, maar ook enkele door de gemeente zelf vast te stellen normen en berekeningswijze.

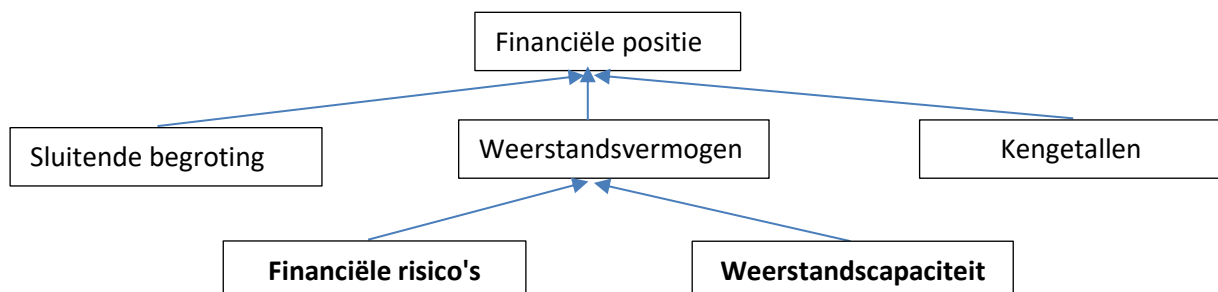
2.1 Paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing

De paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing is een vast onderdeel bij de begroting en jaarstukken. In de paragraaf is het verplicht om een beeld te geven van de beschikbare weerstandscapaciteit, de gekwantificeerde financiële risico's (benodigde weerstandscapaciteit) en het beleid. Het beleid richt zich met name op de wijze van berekening en beoordeling van beide onderdelen en de beoordeling van de verhouding. Deze verhouding wordt ook wel het weerstandsvermogen genoemd. Daarnaast is het voorgeschreven om kengetallen op te nemen en hier een beoordeling over te geven. De paragraaf betreffende het weerstandsvermogen en risicobeheersing bevat ten minste (BBV Art.11 lid2):

- a. een inventarisatie van de weerstandscapaciteit;
- b. een inventarisatie van de risico's;
- c. het beleid omtrent de weerstandscapaciteit en de risico's;
- d. een kengetal voor de:
 - 1a. netto schuldquote;
 - 1b. netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen;
 2. solvabiliteitsratio;
 3. grondexploitatie;
 4. structurele exploitatieruimte; en
 5. belastingcapaciteit.
- e. een beoordeling van de onderlinge verhouding tussen de kengetallen in relatie tot de financiële positie

2.1.1 Relatie met de financiële positie

Minimaal twee keer per jaar, bij de begrotingsbehandeling en bij de vaststelling van de jaarrekening, heeft de gemeenteraad vanuit haar controlerende taak, aandacht voor de (ontwikkeling) van de financiële positie van de gemeente. De financiële positie is te beoordelen op basis van een aantal indicatoren. De belangrijkste zijn het meerjarig overzicht van baten en lasten en de balans, waarbij het realiseren van structureel en reëel evenwicht het primaire doel is (sluitende begroting). Daarnaast zijn ook de kengetallen en het weerstandsvermogen in de paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing belangrijke graadmeters voor de beoordeling van de financiële positie.



2.2 Benodigde weerstandscapaciteit

Alle risicobedragen tellen we op om het totale risico te bepalen. Maar met alle individuele restrisico's bij elkaar optellen ontstaat een te negatief beeld. Het is immers vrijwel zeker dat niet alle risico's zich tegelijkertijd voordoen. Daarnaast doet niet ieder risico zich daadwerkelijk in de maximale omvang voor. Om deze overschatting van de te lopen risico's te voorkomen, maken we gebruik van een algemeen geaccepteerde en krachtige simulatietechniek, de Monte Carlo-methode. De Monte Carlo simulatie is een techniek waarbij een proces meerdere keren gesimuleerd wordt, elke keer met andere startcondities. Het resultaat van deze verzameling simulaties is een verdelingsfunctie die het hele gebied van mogelijke

uitkomsten weergeeft. Hierbij rekenen we met zekerheidspercentages. Deze percentages geven aan hoe waarschijnlijk het is dat de financiële gevolgen van de opgetreden risico's onder de berekende waarde valt. We gaan uit van een zekerheidspercentage van 90%. Er is dus een kans van 10% dat de schade hoger is dan het berekend bedrag (vanwege deze hoge mate van zekerheid, is het voldoende als het beschikbare vermogen even groot is als het berekende bedrag).

2.3 Beschikbare weerstandscapaciteit

De weerstandscapaciteit bestaat uit alle middelen die beschikbaar zijn om niet begrote kosten te dekken. Gemeente De Fryske Marren rekent enkel de algemene reserves tot de beschikbare weerstandscapaciteit. Dit zijn de zogenaamde vrije reserves die we eventueel kunnen inzetten (zonder een bestemmingsdoel). Jaarlijks, in de paragraaf Weerstandsvermogen van de begroting en de jaarrekening wordt de beschikbare weerstandscapaciteit berekend en afgezet tegen de risico's.

2.4 Weerstandsvermogen

Het weerstandsvermogen drukt de mate uit waarin de organisatie in staat is om met de beschikbare risicodekking (weerstandscapaciteit) de benodigde risicodekking (gekwantificeerde risico's) te matchen. Het weerstandsvermogen geeft aan hoe robuust de begroting is en drukken we uit in een ratio. In gemeenteland wordt onderstaande ratio gebruikt.

$\frac{\text{Beschikbare risicodekking}}{\text{Benodigde risicodekking}} = \text{Ratio Weerstandsvermogen}$

Wat zegt deze ratio? Het Nederlands Adviesbureau voor risicomanagement heeft aan de ratio de volgende waarderingen gehangen.

Waarderingscijfer	Ratio weerstandsvermogen	Betekenis
A	$> 2,0$	Uitstekend
B	$1,4 < x < 2,0$	Ruim voldoende
C	$1,0 < x < 1,4$	Voldoende
D	$0,8 < x < 1,0$	Matig
E	$0,6 < x < 0,8$	Onvoldoende
F	$< 0,6$	Ruim onvoldoende

Als gemeente streven we na om de impact van de risico's te minimaliseren. Dit betekent dat we een weerstandsvermogen nastreven dat op z'n minst voldoende is. Dat komt conform bovenstaande tabel neer op een ratio weerstandsvermogen tussen de 1,0 en de 1,4 met een waarderingscijfer C.

2.5 Kengetallen

Hier wordt toegelicht welke methode we hanteren voor het beoordelen van de wettelijk verplichte kengetallen en de samenhang van de kengetallen. De beoordeling van de 5 individuele kengetallen en hun samenhang moet worden beschreven in de paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing in de begroting en jaarstukken (BBV Art. 11 lid 2).

Het kader voor de beoordeling van de kengetallen wordt vormgegeven door het vaststellen van een rekenmethode voor een totaalcijfer voor de kengetallen tezamen en streefwaarden voor het totaalcijfer en per kengetal. Door dit kader kunnen college en raad de financiële positie van de gemeente De Fryske Marren gemakkelijker beoordelen en vergelijken met andere gemeenten.

De wettelijk verplichte kengetallen:

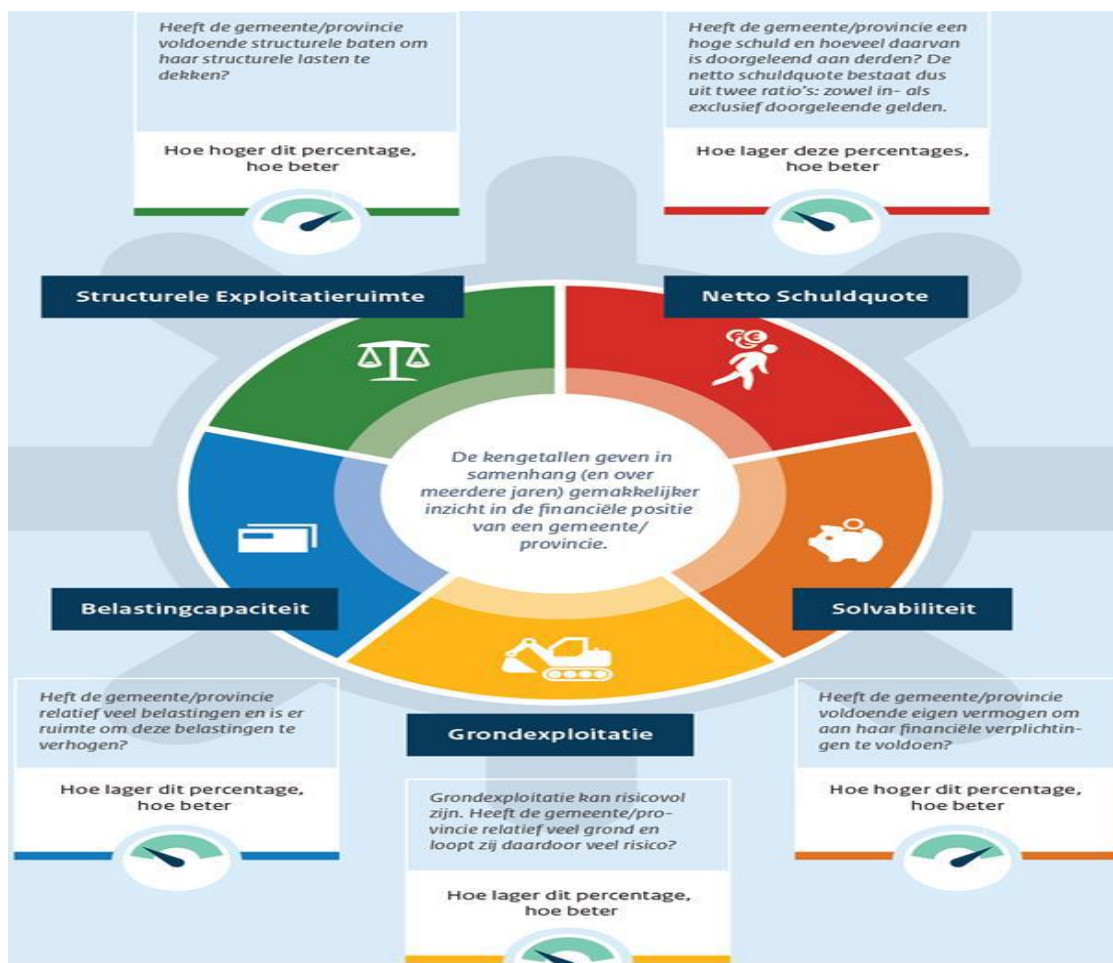
- Netto (gecorrigeerde) schuldquote
- Solvabiliteitsratio
- Grondexploitatie
- Structurele exploitatieruimte
- Belastingcapaciteit

De kengetallen geven inzicht in de financiële weerbaar- en wendbaarheid. Zij leggen verbanden tussen een aantal aspecten die elk voor een verantwoord oordeel van de financiële positie relevant zijn. De financiële positie is altijd een momentopname waardoor een getal alleen niet zoveel zegt. Het gaat om de verbanden tussen de getallen en de ontwikkeling van getallen over een aantal jaren.

De interpretatie van de kengetallen in relatie tot de financiële positie is geen exacte wetenschap, maar is een zaak van duiding van de cijfers in de lokale context door het college en de gemeenteraad. Of en zo ja, in welke mate een bepaalde waarde van een kengetal tot het nemen van acties moet leiden wordt dan ook bepaald door het belang dat het college en de gemeenteraad aan de waarde of de ontwikkeling van een kengetal geeft.

2.5.1 Toelichting kengetallen

Hieronder wordt kort beschreven waar het kengetal iets over zegt en of dit getal juist hoog of laag zou moeten zijn. Voor een uitgebreide toelichting op de kengetallen wordt er verwezen naar Bijlage 2.



2.5.2 Methoden beoordeling kengetallen

De berekening van de kengetallen zelf is wettelijk vastgelegd. Bij de invoering van de kengetallen is door de wetgever een bewuste keuze gemaakt om geen norm op te leggen. Het is aan gemeenten zelf om ervoor te kiezen de kengetallen te normeren. Door onze toezichthouder, de provincie, worden de kengetallen beoordeeld op basis van 3 (risico)categorieën: Minst risicovol, Neutraal of Meest risicovol.

Om een gefundeerd oordeel te vormen over de samenhang van alle kengetallen heeft accountantskantoor BDO een methodiek gepresenteerd. Zij borduren voort op de (risico)categorieën die de provincies hanteren. Afhankelijk van de categorie en het kengetal worden er punten toegekend om een totaalcijfer te berekenen. Het voordeel hiervan is dat:

- er een totaal oordeel wordt gegeven over de financiële positie van de gemeente in vergelijking met voorgaande en komende jaren;
- de financiële positie van De Fryske Marren kan worden vergeleken met andere gemeenten.

De kanttekening die hierbij moet worden gemaakt is dat het totaalcijfer niet afzonderlijk geïnterpreteerd kan worden en ten alle tijde een nadere toelichting vereist.

In onderstaande tabel wordt de puntentelling voor het berekenen van het totaalcijfer weergegeven. Door de punten per kengetal uit de bijbehorende categorie bij elkaar op te tellen ontstaat een totaalcijfer. Een gemeente behaalt 10 punten indien alle kengetallen van deze gemeente vallen binnen de categorie 'Minst risicovol'. Gemeenten die alle kengetallen scoren in de categorie 'Meest risicovol' krijgen de laagst mogelijke score van een 3,2.

Beleidsregel Er wordt een totaalcijfer berekend over alle kengetallen om een oordeel te geven over de samenhang.

In onderstaande tabel wordt de puntentelling voor het berekenen van het totaalcijfer weergegeven. Door de punten per kengetal uit de bijbehorende categorie bij elkaar op te tellen ontstaat een totaalcijfer. Een gemeente behaalt 10 punten indien alle kengetallen van deze gemeente vallen binnen de categorie 'Minst risicovol'. Gemeenten die alle kengetallen scoren in de categorie 'Meest risicovol' krijgen de laagst mogelijke score van een 3,2.

	Minst risicovol(A)		Neutraal (B)		Meest risicovol (C)	
	%	Punten	%	Punten	%	Punten
Netto (gecorrigeerde) schuldquote	<90	3	90-130	2	>130	1
Solvabiliteitsratio	>50	4	20-50	2,7	<20	1,3
Grondexploitatie	<20	1,5	20-35	1	>35	0,5
Structurele exploitatieruimte	>0	1	0	0,6	<0	0,3
Belastingcapaciteit	<95	0,5	95-105	0,3	>105	0,1
Totaalcijfer		10		6,6		3,2

De netto (gecorrigeerde) schuldquote en de solvabiliteit zijn de belangrijkste kengetallen voor het bepalen van de financiële gezondheid van een gemeente. Hieronder wordt kort uitgelegd waar deze twee kengetallen inzicht in geven en waarom de overige kengetallen voor De Fryske Marren in mindere mate bepalend zijn voor de financiële positie.

Belangrijkste kengetallen:

- Netto (gecorrigeerde) schuldquote: Dit kengetal geeft inzicht in het niveau van de gemeentelijke schuldenlast ten opzichte van het totaal van de baten. Het geeft daarmee een indicatie van het beslag dat de financieringslasten op de exploitatie leggen en daarmee op de vrije ruimte in de exploitatiebegroting. Hoe hoger de schuld, hoe hoger de netto schuldquote.

- **Solvabiliteit:** Dit kengetal geeft inzicht in de mate waarin de gemeente in staat is aan haar financiële verplichtingen te voldoen. Het geeft de verhouding tussen het eigen vermogen (het totaal van de algemene reserve en de bestemmingsreserves) en de totale balansomvang weer. Hoe hoger dit percentage, hoe gunstiger dit is voor de financiële weerbaarheid van de gemeente.

Overige kengetallen:

- **Grondexploitatie:** De gemeente De Fryske Marren heeft veel grondposities. Daarnaast kan een hoge marktwaarde van grond in een grondexploitatie ook een positief effect hebben op de financiële positie en is daardoor niet altijd een financieel risico. Tot slot tellen grondexploitaties die via een B.V. lopen niet mee in de berekening van het kengetal.
- **Structurele exploitatieruimte:** Voor de structurele exploitatieruimte geldt dat structureel evenwicht een wettelijk uitgangspunt is en er daardoor altijd gestuurd wordt op een waarde van '0' (minimaal categorie B). Op begrotingsbasis zou het kengetal niet in categorie C mogen komen.
- **Belastingcapaciteit:** Bij het bepalen van het kengetal belastingcapaciteit is de WOZ-waarde van grote invloed. In onze gemeente ligt deze waarde veel hoger dan gemiddeld in Nederland, waardoor dit kengetal al in verhouding hoger uitkomt. Wij hebben als gemeente weinig invloed op de WOZ-waarden. De enige knop om nog aan te draaien is het OZB-tarief en die laat juist zien dat wij deze nog relatief veel kunnen verhogen. Daarom is het risico, dat we de belastingen niet meer kunnen verhogen hier niet van toepassing.

2.5.3 Streefwaarden De Fryske Marren

Streefwaarden per kengetal

Per kengetal wordt er voorgesteld om niet een exacte waarde te laten gelden als norm, maar een categorie als streefwaarde. De categorieën zijn gebaseerd op de indeling die de provincies hanteren bij het toezicht. In onderstaande tabel zijn de voorgestelde categorieën per kengetal opgenomen. Hierbij is rekening gehouden met de relevantie van het kengetal voor De Fryske Marren en in welke mate de streefwaarde verantwoord is binnen de totale beoordeling van de financiële positie.

Kengetal	Toelichting streefwaarden	Categorie
Netto (gecorrigeerde) schuldquote	Er vanuit gaande dat veel van onze voorgenomen investeringen een duurzaam karakter kennen, waarbij de kapitaallasten zijn gedekt in de begroting, gaan we uit van streefwaarde Categorie B.	B 90-130 (Neutraal)
Solvabiliteitsratio	De gemeente wil blijven investeren. Hierdoor daalt de reservepositie en moet de gemeente lenen. Het kengetal daalt daarom, maar een minimum van 20% vinden wij acceptabel. We gaan uit van streefwaarde Categorie B.	B 20-50 (Neutraal)
Grondexploitatie	In de gedachte dat we als gemeente geen significante grondposities zullen innemen is de streefwaarde Categorie A.	A <20 (Minst risicovol)
Structurele exploitatieruimte	Gelet op de onzekerheden in zowel het sociaal als fysiek domein stellen we als streefwaarde Categorie B, een structureel sluitende meerjarenbegroting.	B 0 (Neutraal)
Belastingcapaciteit	Omdat de WOZ waarde in De Fryske Marren beduidend hoger ligt dan het landelijk gemiddelde is de streefwaarde Categorie C.	A <95 (Minst risicovol)

Beleidsregel

Kengetallen	Streefwaarden
Netto (gecorrigeerde) schuldquote	Categorie B
Solvabiliteit	Categorie B
Grondexploitatie	Categorie A
Structurele exploitatieruimte	Categorie B
Belastingcapaciteit	Categorie C

Streefwaarde totaalcijfer kengetallen

Voor het totaalcijfer willen we als streefwaarde een 7 hanteren. Als we de punten volgens de voorgestelde methode optellen voor de gestelde streefwaarden, dan komt het totaalcijfer voor De Fryske Marren uit op een 7,3 ($2+2,7+1,5+0,6+0,5=7,3$ afgerond een 7).

Het is onwenselijk om onder een 6 (afgerond) uit te komen. Indien de kengetallen, die het zwaarst meewegen (netto schuldquote en solvabiliteit), in de meest risicovolle categorie zitten, dan komt het totaalcijfer snel onder de 6. De financiële positie is dan als slecht te beoordelen.

Als het cijfer in enig jaar onder de 7 uitkomt, dan wordt in de P&C-cyclus toegelicht hoe en wanneer we weer uitkomen op minimaal een 7.

Beleidsregel

Het totaalcijfer (afgerond op heel cijfer) van de kengetallen kent als streefwaarde een 7 en is minimaal een 6. Komt het cijfer onder de 7, dan wordt dit toegelicht en aangegeven wanneer en hoe het weer uitkomt op een 7.

Hoofdstuk 3: Organisatie en taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden

In dit hoofdstuk zetten we uiteen hoe we het risicomanagement organiseren en wie daarin welke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden hebben.

3.1 Gemeenteraad

Taken en verantwoordelijkheden	Wanneer
Vaststellen kaders risicomanagement en weerstandsvermogen	In ieder geval eens in de vier jaar (volgende 2023)
Vaststellen paragraaf weerstandsvermogen	Tweemaal per jaar (bij begroting en jaarrekening)

3.2 College van burgemeester en wethouders

Taken en verantwoordelijkheden	Wanneer
Opstellen Nota Risicomanagement en Weerstandsvermogen	In ieder geval eens in de vier jaar (volgende 2026)
Gemeenteraad informeren over toprisico's	Tweemaal per jaar (bij begroting en jaarrekening)

3.3 Teammanagers

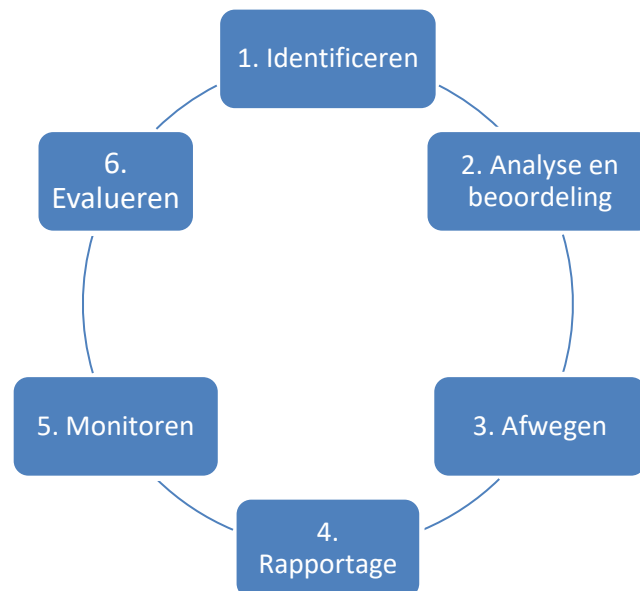
Taken en verantwoordelijkheden	Wanneer
Doorlopen risicomanagementproces	Eens per vier maanden

3.4 Cluster financieel beleid

Taken en verantwoordelijkheden	Wanneer
Toetsen werking risicomanagement proces en opstellen paragraaf weerstandsvermogen (o.b.v. een jaarlijkse evaluatie bij alle organisatieonderdelen)	Twee keer per jaar (bij begroting en jaarrekening)

Bijlage 1: Fasen in risicomanagementproces

Risicomanagement is een continue proces, waarin we een 6-tal stappen onderscheiden. Deze stappen zorgen ervoor dat we onze risico's in beeld krijgen, ze nader duiden en beheersen. Tot slot toetsen we de beheersing ervan. In onderstaand figuur is het proces inzichtelijk gemaakt:



Stap 1. Identificeren: wat kan ons overkomen?

Met deze stap ontstaat een beeld van de gebeurtenissen die het behalen van doelen kunnen belemmeren of vertragen. Het gaat om inzicht in de verschillende soorten risico's (in- en extern en financieel en niet-financieel) zoals verwerkt in bijlage 1. De doelstellingen en processen beoordelen we op deze wijze vanuit meerdere invalshoeken. We maken onderscheid tussen oorzaak, risicogebeurtenis en gevolg.

De volledigheid wordt dus niet bepaald door het benoemen en analyseren van alle risico's van een activiteit/project, maar van de belangrijkste risico's. Door een duidelijke kaderstelling (bijlage 3) maken we duidelijk wanneer we een risicoanalyse moeten uitvoeren. Dit zal geen vrijblijvende keuze zijn maar een verplichting. De succesvolle aanpak bij het opstellen van de begroting 2020, door het organiseren van bijeenkomsten (scrumsessies), willen wij ook hanteren bij het actualiseren van de risicoprofielen. Ook overwegen we workshops en een inspiratiesessie te houden over risico's. Het cluster financieel beleid faciliteert deze bijeenkomsten en zorgt voor vastlegging van de afspraken.

Stap 2. Analyse en beoordeling: gericht op alle risico's?

Na het in kaart brengen van de risico's gaan we deze analyseren. Belangrijk is dat we de risico's meetbaar maken. Door gebruik te maken van een risicomatrix, waarbij de kans van het voordoen van een risicogebeurtenis wordt afgezet tegen de gevolgen van het optreden van deze gebeurtenis, kwantificeren we de risico's (Risicoscore = kans x gevolg; zie bijlagen).

Doordat de score wordt bepaald door zowel de kans als het gevolg zijn wij in staat de juiste prioriteiten te stellen bij risicobeheersing. Het gevolg van bijvoorbeeld het neerstorten van een vliegtuig op een woonwijk is groot, maar de kans hierop is uitermate klein. Risico's in het sociaal domein is een meer aansprekend voorbeeld. Hier is sprake van een grote kans met een financieel gevolg. Het opnemen van het tweede voorbeeld in het gemeentelijk risicoprofiel is zeer aannemelijk. Het risico op een vliegtuigongeluk nemen we hierin niet mee. De volledigheid bepalen we niet door het benoemen en analyseren van alle risico's van een activiteit/project, maar van de belangrijkste risico's. Door eenduidige kaderstelling (zie bijlage 3) maken we duidelijk wanneer we een risicoanalyse moeten uitvoeren. Dit zal geen vrijblijvende keuze zijn, maar een verplichting.

Stap 3. Afwegen: hoe kunnen we onze risico's beheersen?

Wanneer de relevante risico's in kaart zijn gebracht, denken we na over de manier hoe we er mee om willen gaan. Uitgangspunt daarbij is niet om tegen iedere prijs alle risico's te beheersen. Ook accepteren of vermijden is mogelijk. Door het risico in te delen op basis van de mate van beheersbaarheid maken we inzichtelijk of het inzetten van beheersmaatregelen wenselijk is. Ook de kosten en belasting van de organisatie van een maatregel in verhouding tot hetgeen we ermee bereiken nemen we mee in de afweging. De beheersmaatregelen leggen we vast.

Stap 4. Rapportage: hoe rapporteren we over onze risico's?

Een belangrijk aspect bij het rapporteren over risicomanagement is dat dit aansluit bij de bestaande rapportagemethodiek. Door een integrale benadering is het goed mogelijk om de rapportage over risico's in verhouding met de gemeentelijke activiteiten neer te zetten. Dit houdt in dat we zowel binnen de voor- en najaarsrapportages en de begroting en de jaarrekening over dit onderwerp rapporteren. Hierbij maken we onderscheid tussen centrale rapportage (oftewel concernrapportage) en decentrale rapportage (oftewel directie rapportages). Centraal omvat een overzicht van het totale risicomanagement in de vorm van een risicoprofiel. Decentraal rapporteren we over de risico onderwerpen uit het risicoprofiel en beheersmaatregelen (risico's binnen bijvoorbeeld een project).

Stap 5. Monitoren: hoe monitoren we onze risico's?

Het doel van continue monitoring is om tijdig (wijzigingen in) risico's te signaleren, adequate maatregelen te treffen en waar nodig bij te sturen. Dit kunnen we met de applicatie van Naris realiseren. Hoe eerder een (wijziging in een) risico wordt gesignaleerd, hoe beter de gevolgen zijn te beheersen. Ook sluiten we aan op de planning en control cyclus.

Stap 6. Evalueren: wat is er veranderd en wat hebben we geleerd?

In deze stap evalueren we het proces en de uitkomsten ervan. Daarbij gaat het om zowel een tussentijdse evaluatie van de beheersmaatregelen (moeten we bijsturen), maar ook om de evaluatie van risico's die zijn vervallen. Heeft het proces van risicomanagement bij deze risico's goed gewerkt? Wat kunnen wij daarvan leren voor de nog lopende en nieuwe trajecten? Ook hier sluiten we aan op de planning en control cyclus. Het cluster financieel beleid coördineert deze evaluatie en zorgt voor vastlegging van de afspraken (verbeterpunten).

Bijlage 2 Toelichting per kengetal

Netto (gecorrigeerde) schuldquote

Dit kengetal geeft inzicht in het niveau van de gemeentelijke schuldenlast ten opzichte van het totaal van de baten. Het geeft daarmee een indicatie van het beslag dat de financieringslasten op de exploitatie leggen en daarmee op de vrije ruimte in de exploitatiebegroting. Hoe hoger de schuld, hoe hoger de netto schuldquote.

Wanneer schulden worden aangaan voor het financieren van duurzame investeringen waarbij de financieringslasten (rente) meerjarig in de begroting gedekt zijn, dan is er sprake van een gezonde financiering. Dit is daarentegen niet het geval wanneer langdurige schulden worden aangegaan voor het financieren van eenmalige consumptieve bestedingen.

Er wordt nog onderscheid gemaakt in de netto schuldquote en de netto gecorrigeerde schuldquote. In het tweede geval wordt er gecorrigeerd voor leningen die wij doorlenen. In deze nota wordt er verder voor de streefwaarden geen onderscheid gemaakt in de twee soorten. Mede omdat er in de uitkomsten van de berekeningen weinig verschil zit.

Hoe kunnen we deze ratio beïnvloeden?

De vaste schuld is de grootste factor in deze ratio. De batenkant laat zich minder makkelijk beïnvloeden. Om de ratio te verlagen zal dus de schuldenlast moeten afnemen. Dit kan als volgt.

1. Minder (niet duurzame) investeringen leidt tot minder leningen (schulden) en verlaagt derhalve de ratio.

- Een manier om dit te realiseren is het instellen van een kapitaallastenplafond (of investeringsplafond), waarbij op basis van criteria een maximum wordt gesteld aan het investeringsvolume;
- Beoordelen van voorgenomen investeringen op duurzaamheid en realisme in uitvoering en ambities

2. Verkoop van activa leidt tot inkomsten waardoor minder leningen behoeven te worden aangetrokken

- Beoordelen aan de hand van vastgesteld accommodatiebeleid

Solvabiliteit

Dit kengetal geeft inzicht in de mate waarin de gemeente in staat is aan haar financiële verplichtingen te voldoen. Het geeft de verhouding tussen het eigen vermogen (het totaal van de algemene reserve en de bestemmingsreserves) en de totale balansomvang weer. Hoe hoger dit percentage, hoe gunstiger dit is voor de financiële weerbaarheid van de gemeente.

Hoe kunnen we deze ratio beïnvloeden?

De balansomvang wordt bepaald door met name de materiële vaste activa (MVA, zoals gebouwen, inrichting openbare ruimte e.d.). Daarnaast gaat het om de verhouding van de financiering van die MVA door eigen vermogen dan wel vreemd vermogen (leningen bij banken)

De hoogte van de balansomvang hangt bijna volledig samen met het investeringsvolume.

1. Minder (niet duurzame) investeringen leidt tot een lager balanstotaal en verlaagt derhalve de ratio.

- Een manier om dit te realiseren is het instellen van een kapitaallastenplafond (of investeringsplafond), waarbij op basis van criteria een maximum wordt gesteld aan het investeringsvolume;
- Beoordelen van de voorgenomen investeringen op duurzaamheid en realisme in uitvoering en ambities

Door minder investeringen wordt de financieringsbehoefte (leningen) uiteraard ook minder. Maar door verhoging van het eigen vermogen kan de behoefte aan leningen verder worden verminderd.

2. Verkoop van activa leidt tot inkomsten waardoor de reservepositie kan toenemen en minder leningen behoeven te worden aangetrokken

- Beoordelen aan de hand van vastgesteld accommodatiebeleid

Grondexploitatie

Het kengetal grondexploitatie geeft aan hoe groot de grondpositie (de waarde van de grond) is ten opzichte van de totale (geraamde) baten van de gemeente. In het algemeen geldt: hoe lager dit percentage hoe beter. De afgelopen jaren is gebleken dat grondexploitatie een forse impact kan hebben op de financiële positie van een gemeente. Wanneer een gemeente leningen heeft afgesloten om grond te kopen voor een (toekomstige) woningbouwproject dan heeft zij een schuld. Bij de beoordeling van een dergelijke schuld is het van belang om te weten of deze schuld kan worden afgelost wanneer het project wordt uitgevoerd. Van de opbrengst van de verkochte gronden kan immers de schuld worden afgelost.

Hoe kunnen we deze ratio beïnvloeden?

Deze ratio kan, naast eerdergenoemde verhoging van de baten, positief worden beïnvloed door het verlagen van de grondpositie. De grondpositie kan worden verlaagd door verkoop van grond.

Structurele exploitatieruimte

In dit kengetal komt tot uitdrukking of een gemeente over voldoende structurele baten beschikt om de structurele lasten te dekken. Dit cijfer helpt mee om te beoordelen welke structurele ruimte een gemeente heeft om de eigen lasten te dragen of welke structurele stijging van de baten of structurele daling van de lasten daarvoor nodig is. Wanneer dit percentage negatief is, betekent het dat het structurele deel van de baten onvoldoende ruimte biedt om de structurele lasten te blijven dragen. Een positief percentage betekent dat de structurele baten toereikend zijn om de structurele lasten (waaronder de financieringslasten) te dekken. Een cijfer van rond de nul (tussen – 0,4% en 0,4%) betekent dat structurele baten en lasten min of meer in evenwicht zijn.

Opmerking

Voor de structurele exploitatieruimte geldt dat het uitgangspunt wettelijk al is dat er een structureel evenwicht moet zijn. Hierop toetst de provincie als toezichthouder.

Hoe kunnen we deze ratio beïnvloeden?

Deze ratio kan positief worden beïnvloed door de structurele lasten te verlagen en/of de structurele baten te verhogen.

1. Het verlagen van de structurele lasten kan door het naar beneden bijstellen van ambities, heroverweging van taken e.d.
2. Bij het verhogen van structurele opbrengsten kan worden gedacht aan het verhogen van leges, tarieven en belastingen.

Belastingcapaciteit

Dit kengetal geeft inzicht in hoe de woonlasten voor een gezin bij een gemiddelde WOZ-waarde in de gemeente zich verhouden tot de landelijk gemiddelde woonlasten van een gezin. Als dit percentage hoog ligt, hoeft dat nog niet te betekenen dat de gemeente minder inkomsten uit belastingen zou kunnen verwerven. De hogere woonlasten kunnen immers ook veroorzaakt zijn door een hogere gemiddelde WOZ-waarde in de gemeente ten opzichte van het landelijk gemiddelde.

Om te kunnen bepalen of de gemeente nog ruimte heeft om de belastingen te verhogen is het nodig om na te gaan in hoeverre de riool- en afvalheffingen kostendekkend zijn en hoe het OZB-tarief van de gemeente zich verhoudt tot het landelijk gemiddelde.

Hoe kunnen we deze ratio beïnvloeden?

De ratio kan positief worden beïnvloed door het OZB-tarief te verlagen. Hiermee staat dit op gespannen voet met de beïnvloeding van de andere ratio's.

Bijlage 3 Uitgangspunten rapportage NAR (Nederlands Adviesbureau Risicomanagement)

In het proces risicoanalyse en risicobeheersing onderkennen wij de volgende onderdelen:

- Belanghebbendenanalyse / aandachtsveldenanalyse
- Risico identificatie
- Opstellen risicoprofiel (kans x gevolg)
- Benoemen beheersmaatregelen
- Opstellen beheersplannen
- Bepalen weerstandsvermogen

Dit betreft niet een eenmalige activiteit, maar is een cyclisch proces gedurende een project / activiteit. Met name het risicoprofiel en de beheersplannen herijken we gedurende de voortgang van een project regelmatig. Bij het opstellen van het risicoprofiel geven we tevens de financiële gevolgen per risico aan. Dit vormt de basis voor de samenstelling van het weerstandsvermogen. Hierbij gaat het om het 'rest-risicobedrag' groter dan € 25.000 per deelrisico wat overblijft nadat de te nemen beheersmaatregelen binnen het project zijn verwerkt. De risicobedragen beneden deze ondergrens vangen we in de exploitatie of kredieten (onvoorzien) op. Zo ontstaat er een financieel risicoprofiel voor de onderbouwing van het weerstandsvermogen.

Uitgangspunten risicoprofiel

Kans:

Klasse	Percentage	Referentiebeeld
1	10%	< of 1x per 10 jaar
2	30%	1 x per 5-10 jaar
3	50%	1 x per 2-5 jaar
4	70%	1 x per 1-2 jaar
5	90%	1 x per jaar of >

Gevolgen financieel:

Klasse	Financieel gevolg
1	$X < € 10.000$
2	$€ 10.000 < X < € 100.000$
3	$€ 100.000 < X < € 250.000$
4	$€ 250.000 < X < € 500.000$
5	$€ 500.000 < X$

Gevolgen tijd:

Klasse	Tijd gevolg (WAS)	Tijd gevolg (NU)
1	0-1 week	0-4 week
2	1-4 weken	4-8 weken
3	4-8 weken	8-12 weken
4	8-26 weken	12-26 weken
5	> 26 weken	> 26 weken

Gevolgen imago:

Klasse	Imago gevolg	Referentiebeeld
1	Zeër klein	Individueel
2	Klein	Persoonlijke kring
3	Midden	Plaatselijke pers
4	Groot	Regionale pers
5	Zeër groot	Landelijke pers

Bijlage 4: Relevante wet- en regelgeving

Het wettelijke kader betreffende het weerstandsvermogen is opgenomen in artikel 11 van het Besluit Begroten en Verantwoorden (BBV). Dit artikel luidt als volgt:

Artikel 11

1. Het weerstandsvermogen bestaat uit de relatie tussen:
 - a. de weerstandscapaciteit, zijnde de middelen en mogelijkheden waarover 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 en risicobeheersing bevat ten minste:
 - a. een inventarisatie van de weerstandscapaciteit;
 - b. een inventarisatie van de risico's;
 - c. het beleid omtrent de weerstandscapaciteit en de risico's.

In de financiële verordening is de volgende bepaling opgenomen welke aansluit op en verwijst naar artikel 11 van het BBV:

Artikel 9b. Weerstandsvermogen

In de paragraaf weerstandsvermogen bij de begroting en de jaarstukken neemt het college naast de verplichte onderdelen op grond van het Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten in ieder geval op:

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

Definities

In de hiervoor genoemde artikelen zijn een aantal begrippen opgenomen die in het vervolg van deze nota regelmatig zullen terugkomen en daarom om een nadere definiëring vragen.

Weerstandscapaciteit

De weerstandscapaciteit bestaat uit middelen en mogelijkheden waarover de gemeente beschikt om niet begrote kosten, die onverwachts en substantieel zijn, te dekken, zonder dat we de begroting en het beleid hoeven aan te passen. Het gaat om die elementen waarmee we tegenvallers eventueel kunnen bekostigen, zoals de algemene reserve, maar ook de onbenutte belastingcapaciteit en de stille reserves.

We kunnen onderscheid maken in incidentele – en structurele weerstandscapaciteit.

Risico

Het realiseren van bedrijfsdoelstellingen gaat gepaard met risico's. Risico's zijn mogelijke gebeurtenissen die een nadelig invloed kunnen hebben op het bereiken van de bedrijfsdoelstellingen of op de financiële positie van de gemeente. Risico's die relevant zijn voor het weerstandsvermogen zijn die risico's die we niet op een andere manier kunnen ondervangen (bijvoorbeeld door eventueel afgesloten verzekeringen en bestaande voorzieningen).

Bijlage 5: Begrippenlijst

Aanwezige weerstandscapaciteit	Het aandeel van de beschikbare weerstandscapaciteit dat daadwerkelijk aanwezig is op de balans of in de exploitatie.
Benodigde weerstandscapaciteit	De hoeveelheid middelen die nodig is om risico's op te kunnen vangen.
Beschikbare weerstandscapaciteit	De hoeveelheid middelen die beschikbaar is om eventuele tegenvallers op te kunnen vangen. De beschikbare weerstandscapaciteit bestaat uit de aanwezige weerstandscapaciteit.
Omvang	Een inschatting van de in geld uitgedrukte gevolgen van een risico op het moment dat het risico zich daadwerkelijk voordoet. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen: • minimale omvang: inschatting welke financiële gevolgen het risico (als het zich echt voordoet) in ieder geval heeft; • verwachte omvang: inschatting welke financiële gevolgen het risico (als het zich echt voordoet) waarschijnlijk heeft; • maximale omvang: inschatting welke financiële gevolgen het risico (als het zich echt voordoet) ten hoogste heeft. Ook wordt onderscheid gemaakt tussen: • bruto omvang: inschatting welke financiële gevolgen het risico heeft (als het zich echt voordoet), zonder dat rekening gehouden wordt met maatregelen die al getroffen zijn om deze gevolgen af te dekken; • netto omvang: inschatting welke financiële gevolgen het risico heeft (als het zich echt voordoet), waarbij gecorrigeerd is voor de maatregelen die al getroffen zijn om deze gevolgen af te dekken. Met andere woorden: het deel van de financiële gevolgen waarvoor nog maatregelen getroffen moeten worden. Deze termen zijn onderling te combineren. De netto verwachte omvang is de basis voor de bepaling van het benodigde weerstandsvermogen.
Paragraaf weerstandsvermogen en Risicobeheersing	Onderdeel van de programmabegroting en de verantwoording, waarin ingegaan wordt op het weerstandsvermogen en de risico's.
Reserves	De reserves zijn een onderdeel van de balans. Reserves behoren tot het eigen vermogen van de gemeente, wat wil zeggen dat gemeenten in beginsel zelf mogen bepalen waaraan dit geld uitgegeven wordt.
Risico	Een risico is een gebeurtenis die een negatief of positief effect heeft op het bereiken van de organisatiedoelstellingen
Risicomanagement	Risicomanagement is het inschatten van risico's en het bewust nemen van maatregelen om die risico's zo goed mogelijk te beheersen
Risicoscore	Score van het individuele risico op basis van netto verwachte omvang en waarschijnlijkheid: Score op impact = score op omvang * score op waarschijnlijkheid.

Risicosimulatie	Computersimulatie waarin wordt onderzocht wat op basis van statistische technieken de verwachte gevolgen zijn van alle geïnterpreteerde risico's samen in een willekeurig jaar. Op basis van de per risico geïnterpreteerde minimale, verwachte en maximale omvang en waarschijnlijkheid wordt de werkelijkheid vele duizenden keren nagebootst.
Stille reserves	Het verschil tussen de marktwaarde van gemeentelijke bezittingen en de waarde waarvoor deze op de balans staan opgenomen. Hierop komt in mindering de gederfde toekomstige exploitatieresultaten.
Verwachte impact	Mate waarin het risico meetelt voor de bepaling van het benodigde weerstandsvermogen: Verwachte impact = netto verwachte omvang * waarschijnlijkheid.
Zekerheidspercentage	Inschatting van de kans dat het risico zich zal voordoen.
Weerstandsvermogen	Het weerstandsvermogen is de mate waarin de gemeente in staat is om de gevolgen van risico's op te vangen, zonder dat het beleid of de uitvoering daarvan in gevaar komt. Deze maatstaf wordt berekend als: <u>beschikbare weerstandscapaciteit</u> benodigde weerstandscapaciteit De term weerstandsvermogen verwijst (in tegenstelling tot de term weerstandscapaciteit) niet naar geld.