

# Nota weerstandsvermogen en risicobeheersing gemeente Maashorst i.o.



Opgesteld door: Marc van der Straaten, teamleider gemeente Landerd  
& Marieke Wagemakers, adviseur Planning & Control en financiën gemeente Uden

Datum: Januari 2021

## Inhoudsopgave

1.	Inleiding.....	<u>33</u>
1.1	Samenvatting.....	<u>44</u>
1.2	Doelstellingen.....	<u>66</u>
1.3	Wettelijk kader.....	<u>66</u>
1.3.1	Besluit Begroting en Verantwoording.....	<u>66</u>
1.3.2	Artikel 212 gemeentewet.....	<u>77</u>
1.4	Begripsbepaling.....	<u>77</u>
2	Ontwikkeling financiële strategie.....	<u>88</u>
3	Risicobeheersing.....	<u>99</u>
3.1	Model voor risicomangement.....	<u>99</u>
3.1.1	Fase 1 Kaderstelling en strategie.....	<u>1010</u>
3.1.2	Fase 2 Risicoanalyse.....	<u>1010</u>
3.1.4	Fase 4 Monitoren en resultaten.....	<u>1313</u>
3.1.5	Toezicht en toetsen.....	<u>1313</u>
3.1.6	Continue verbetering.....	<u>1313</u>
3.2	Risicoprofiel gemeente Maashorst i.o.....	<u>1313</u>
4	Rolverdeling.....	<u>1414</u>
4.1	Schematische weergave rolverdeling.....	<u>1414</u>
4.2	Instrumenten.....	<u>1515</u>
5	Weerstandscapaciteit.....	<u>1616</u>
5.1	Functie.....	<u>1616</u>
5.2	Onderdelen van de weerstandscapaciteit.....	<u>1616</u>
5.3	Berekening weerstandsvermogen.....	<u>1818</u>
6	Ontwikkelingen.....	<u>2020</u>
6.1	Algemeen.....	<u>2020</u>
6.2	Doorontwikkeling risicomangement.....	<u>2020</u>

## 1. Inleiding

Per 1 januari 2022 worden de gemeente Landerd en de gemeente Uden gefuseerd tot 1 gemeente Maashorst . Ter voorbereiding hierop is het beleid rondom risicomanagement geharmoniseerd.

In het beginstadium van het fusietraject (medio 2019) heeft de provincie Noord-Brabant een aantal aanbevelingen gedaan ten aanzien van financiën. Een van de onderwerpen daarvan was het risicobeleid.

Er is een subwerkgroep opgericht die de aanbevelingen van de provincie heeft uitgewerkt. De basis hiervoor was het bestaande beleid rondom risicomanagement van beide gemeenten. Dit heeft geresulteerd in de voorliggende nota risicomanagement en weerstandsvermogen.

## 1.1 Samenvatting

Zowel de gemeente Landerd als de gemeente Uden hadden al een beleid voor risicomanagement en weerstandsvermogen. Inhoudelijk zijn er veel overeenkomsten en zijn de verschillen minimaal. In onderstaand schema is aangegeven wat de verschillen tussen beide gemeenten zijn. Eveneens is aangegeven wat de inhoud van het nieuwe beleid is.

Onderwerp	Vershil	Nieuw beleid + motivatie
Weerstandscapaciteit	Bij de gemeente Landerd werd het begrotingsresultaat meerjarige saldi ook meegerekend bij de berekening van de weerstandscapaciteit.	Formeel is het volgens de toezichthouder (provincie) niet toegestaan het begrotingsresultaat mee te rekenen. Vanwege een technische motivatie is het tot nu toe altijd goedgekeurd bij de provincie Landerd. Bij het opstellen van het nieuw beleid wordt voorgesteld dit onderdeel niet meer tot de weerstandscapaciteit te rekenen.
Weerstandscapaciteit	Bij de gemeente Landerd werd tot nu toe nog onderscheid gemaakt tussen incidentele en structurele weerstandscapaciteit. Dit onderscheid werd voorheen (tot 2014) bij de gemeente Uden ook gemaakt.	Voorstel is om het onderscheid te laten vervallen vanwege de volgende redenen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voor het financieel beleid is het nodig een afweging te maken wat de beoogde kredietinvestering voor effect heeft op het weerstandsvermogen. Een onderscheid tussen incidenteel en structureel heeft dan geen toegevoegde waarde meer.</li> <li>• Het onderscheid tussen incidentele en structurele risico's is in de praktijk heel lastig te maken. Daarmee creëer je een schijnzekerheid. Het gaat erom dat de risico's transparant in beeld worden gebracht. Het onderscheid tussen incidenteel en structureel is daarbij minder van belang.</li> </ul>

Geïdentificeerde risico's	Logischerwijs zat er een verschil in de geïdentificeerde risico's tussen beide gemeenten. De systematiek voor de berekening van de financiële impact van de risico's komt echter wel overeen.	Bij het opstellen van de planning en control producten worden de risico's geïdentificeerd. Hierover wordt gerapporteerd in de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing van het betreffende planning en control product. De systematiek voor de berekening van de financiële impact wordt toegelicht in 3.1.2 van deze notitie.
---------------------------	---	---

De overige onderdelen zoals berekening stille reserves, risiconorm, berekening financiële impact risico's zijn overeenkomstig. Verderop in deze notitie wordt dit inhoudelijk toegelicht.

## 1.2 Doelstellingen

### *Kaderstelling Raad en formulering van beleidsregels*

Zoals in het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) staat beschreven is de Raad verantwoordelijk voor een sluitende begroting. Een exact sluitende begroting zonder weerstandsvermogen betekent dat iedere tegenvaller een probleem gaat opleveren. Daarom heeft de gemeente weerstandsvermogen nodig. Daarmee heeft de gemeente een buffer om tegenvallers die niet in de begroting zijn opgenomen op te vangen.

Met deze nota geeft de Raad kaders met betrekking tot weerstandsvermogen en risicobeheersing aan en stelt de Raad beleid vast waarbinnen de gemeente dient te handelen. De kaders en beleidsregels moeten ervoor zorgen dat het weerstandsvermogen en risicobeheersing een plek behoudt binnen de P&C cyclus, dat de risico's beheersbaar zijn en dat de gemeente Maashorst voldoende weerstandsvermogen heeft.

### *Verhogen inzicht van risico's*

Het doel van risicobeheersing is een beter inzicht te verkrijgen in de risico's en de beheersing daarvan. Dit vereist een integrale aanpak. Niet alleen de financiële risico's moeten worden onderkend, maar ook de risico's op het gebied van bijvoorbeeld milieu, letsel, veiligheid, imago en juridische zaken. –

### *Verhogen bewustzijn van risico's*

Dit is zowel van belang op het niveau van bestuur als het management. Voor het bestuur geldt dit vooral voor het stellen van kaders en het nemen van belangrijke besluiten. Het management zorgt voor een goede informatieverstrekking over risico's richting bestuur ten behoeve van de besluitvorming. Daarnaast is het management verantwoordelijk voor het beheersen van de risico's. De organisatie dient zich ervan bewust te zijn dat risicobeheersing een belangrijke plek heeft in de planning & control cyclus.

### *Voldoen aan wet- en regelgeving*

Het beleid over weerstandsvermogen is momenteel opgenomen in de paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing. Dit is zoals het BBV dit voorschrijft. Met het vaststellen van deze nota wordt voldaan aan de eis van het BBV om het beleid periodiek te actualiseren.

212 GW en financieel toezichtskader noemen?

## 1.3 Wettelijk kader

Het wettelijk kader voor een gemeentelijk beleidskader voor weerstandsvermogen en risicobeheersing is het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) en indirect de Gemeentewet artikel 212

### *1.3.1 Besluit Begroting en Verantwoording*

Het BBV schrijft voor dat de jaarstukken bestaan uit het jaarverslag en de jaarrekening. Het jaarverslag bestaat uit de programmaverantwoording en de paragrafen. Tevens wordt voorgeschreven dat het jaarverslag de paragrafen bevat die ook in de begroting zijn opgenomen. Het betreft onder andere de paragraaf weerstandsvermogen. De paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing dient tenminste de volgende informatie te bevatten:

- het beleid omtrent de weerstandscapaciteit en de risico's;

- een inventarisatie van de risico's;
- een inventarisatie van de weerstandscapaciteit;
- een overzicht van de aanwending van de post onvoorzien.

### *1.3.2 Artikel 212 gemeentewet*

In artikel 18 weerstandsvermogen en risicobeheersing van de verordening financieel beleid en beheer (gebaseerd op artikel 212 van de gemeentewet) is het volgende opgenomen:

1) In de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing bij de begroting en de jaarstukken neemt het college naast de verplichte onderdelen op grond van artikel 11 van het Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten in ieder geval op:

- a. de ontwikkeling van de netto schuld per inwoner;
  - b. het saldo van de baten en lasten voor toevoegingen en onttrekkingen van reserves als percentage van de inkomsten;
  - c. de onbenutte belastingcapaciteit onroerende zaakbelasting als percentage van de inkomsten;
- en

2) Voor het in beeld brengen van de weerstandscapaciteit van de gemeente wordt aan de hand van het houdbaarheidstekort beoordeeld of de gemeente bij een risicoscenario de schuldverplichtingen in de toekomst kan blijven nakomen zonder dat de uitgaven aan en de investeringen in noodzakelijke publieke voorzieningen in de knel komen.

### 1.3.3 Financieel toezichtkader

Met ingang van begrotingsjaar 2020 hanteert de provincie Noord Brabant [het nieuwe Gemeenschappelijk Financieel toezichtkader](#). Nieuw hierbij is dat de provincie een waarderingscijfer aangeeft voor de weerstandsnorm. Deze waardering sluit ook aan bij de waardering van onze gemeente. Zie 5.3 Berekening weerstandsvermogen.

De nota Weerstandsvermogen en risicobeheersing gemeente Maashorst vloeit voort uit twee aspecten. Enerzijds is dat de wettelijke regelgeving. Naast deze formele aanleiding vanuit het oogpunt van regelgeving en kaderstelling is er ook een directe relatie tussen de inhoud van deze nota en interne ambitie tot kwaliteitsverbetering van de interne bedrijfsvoering (transparantie, verantwoording en bedrijfsmatig werken). Tenslotte is risicomanagement een van de onderdelen om te komen tot een rechtmatigheidsverantwoording.

Gemeenten zijn overigens vrij om de wijze waarop weerstandsvermogen en risicobeheersing wordt ingevuld te kiezen.

## **1.4 Begripsbepaling**

In het kader van weerstandsvermogen en risicobeheersing zijn een aantal begrippen van belang. Deze worden hieronder kort toegelicht.

### **Weerstandscapaciteit:**

Dit zijn de middelen en de mogelijkheden waarover een gemeente beschikt of kan beschikken om niet begrote kosten te dekken.

**Risico's:**

Een risico is een kans op het optreden van een *positieve* dan wel *negatieve* gebeurtenis van materieel belang die niet voorzien is in de begroting van enig jaar.

**Weerstandsvermogen:**

Dit is de relatie tussen de weerstandscapaciteit en de risico's die zich binnen de gemeente kunnen manifesteren.

**Risicobeheersing:**

Het identificeren en kwantificeren van risico's en het bepalen van activiteiten die de kans van optreden van de risico's en/of de gevolgen van de risico's beheersbaar houdt.

**Beheersmaatregelen:**

Het stelsel van maatregelen en procedures die worden genomen om de onderkende risico's te ondervangen dan wel om de opkomende risico's te signaleren en het effect hiervan te beperken.

Figuur 1 invoegen.

## 2 Ontwikkeling financiële strategie

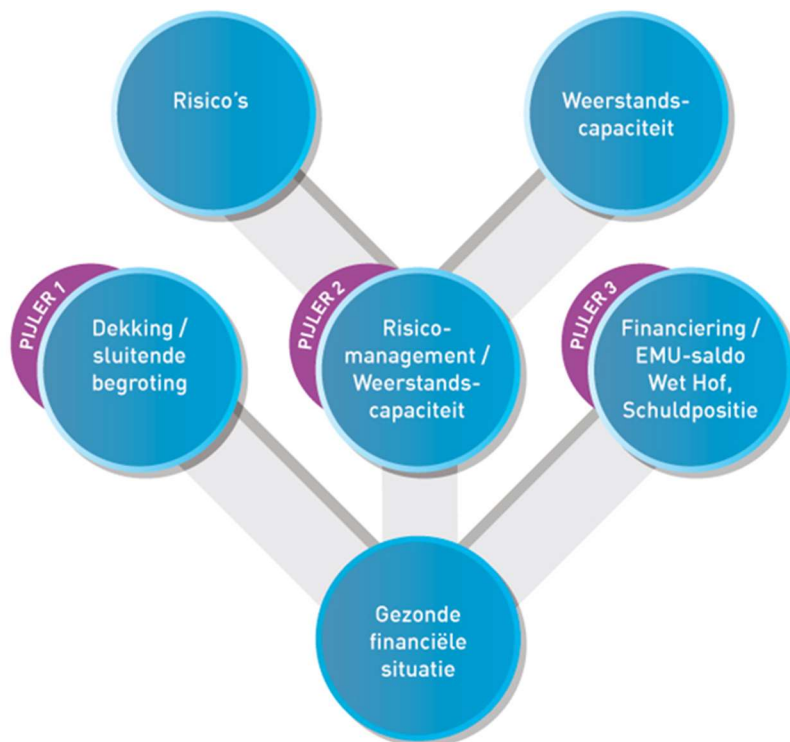
### 2.1 Schematische weergave financieel strategisch beleid en indicatoren

Onze financiële strategie is gebaseerd op 3 pijlers, te weten

- Dekking
- Weerstandsvermogen en risicobeheersing
- Financiering

Met deze drie pijlers worden alle onderdelen, die van belang zijn bij het bepalen van de financiële positie aangestipt. In onderstaand plaatje wordt deze hoofdlijn zichtbaar:





Ter ondersteuning van het financieel beeld zijn er ook indicatoren, zodat de raad op basis van die indicatoren kan sturen op hoofdlijnen.

Deze notitie heeft betrekking op pijler 2, risicomanagement/weerstandscapaciteit. De indicatoren die betrekking hierop hebben zijn:

- Weerstandsratio. Norm hiervoor is tussen 1 en 2.
- Weerstandscapaciteit.
- Belastingcapaciteit. Norm hiervoor is tussen 95% en 105%

### 3 Risicobeheersing

#### 3.1 Model voor risicomanagement

Het model voor risicomanagement kent een cyclische aanpak vergelijkbaar met de plan-do-check-act cyclus zoals deze ook in de gemeente Maashorst i.o wordt toegepast. Het model ziet er als volgt uit:



Afbeelding mooier maken.

Hieronder worden de fases toegelicht.

### 3.1.1 Fase 1 Kaderstelling en strategie

Onderdeel van deze fase is deze nota weerstandsvermogen en risicobeheersing. Hierin worden de kaders geschept voor de risicobeheersing. Deze nota wordt vastgesteld door de Raad. Het afleggen van verantwoording over risicobeheersing vindt plaats in de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing in de Programmarekening, de Begrotingsnotitie, de Bestuursrapportage en de Programmabegroting.

Risico's kunnen worden onderverdeeld in de volgende groepen:

- onzekere gebeurtenis met onzekere gevolgen;
- onzekere gebeurtenis met zekere gevolgen;
- zekere gebeurtenis met onzekere gevolgen.

Wanneer er een zekere gebeurtenis is met een zeker gevolg dan moet er volgens de BBV en de financiële verordening een voorziening gevormd worden. Dan is er geen sprake van een risico.

### 3.1.2 Fase 2 Risicoanalyse

Risico's kunnen op verschillende niveaus worden geïnventariseerd te weten:

- Strategisch/bestuurlijk: dit is op niveau van de programma's;
- Tactisch: dit is op afdeling overschrijdend niveau;
- Operationeel: dit is op afdelingsniveau (reguliere processen) en omvangrijke projecten.

Bij de inventarisatie wordt gebruik gemaakt van de [format risicokaart](#).

#### Analyse en beoordeling van de risico's

Nadat bij de inventarisatie een beeld is ontstaan van welke risico's zich kunnen voordoen, worden nu de risico's geanalyseerd en beoordeeld. Hiervoor worden de volgende stappen gezet:

Stap 1) Omschrijven soort risico/ onderwerp

Stap 2) Kort omschrijven risico

Stap 3) Beoordelen kans dat een risico zich voordoet

Voor de beoordeling van **de kans** worden de volgende 5 klassen met referentiebeelden gehanteerd.

<b>Klasse</b>	<b>Referentie</b>	<b>Kwantiteit</b>
1	< 0 of 1 keer per 10 jaar	10%
2	1 keer per 5-10 jaar	30%
3	1 keer per 2-5 jaar	50%
4	1 keer per 1-2 jaar	70%
5	1 keer per jaar of >	90%

Stap 4) Beoordelen van het gevolg (financiële impact) van het risico.

Voor de beoordeling van het gevolg bepalen we de omvang waarover het risico gelopen wordt in € . Dit bedrag ronden we af op € 100.000. Bijvoorbeeld het risico betreft een grondexploitatie met een boekwaarde van € 525.000. Dan is de financiële impact € 500.000. .

Stap 5) Berekenen financieel effect/kwantificeren

De financiële risico's van het voordoen van elk risico worden in beeld gebracht, tenzij dit niet mogelijk is. Voor de meeste risico's kan het financiële gevolg berekend worden aan de hand van historische cijfers.

### 3.1.3 Fase 3 Beheersmaatregelen

Stap 6) In beeld brengen beheersingsmaatregelen

Het is niet voldoende om de geïdentificeerde risico's jaarlijks op te sommen. Het is belangrijk dat er iets met de risico's gebeurt. Voor elk risico wordt in de risicokaart aangegeven hoe hiermee wordt omgegaan.

Beheersmaatregelen zijn gericht op het beheersbaar maken van een risico. Veelal gaat dit gepaard met het verlagen van de risicoscore (kans x gevolg). Zowel de verlaging van de kans als het verlagen van het gevolg dragen bij aan de beheersing van het risico.

Er zijn verschillende soorten maatregelen.

Kansverlagende maatregelen zijn altijd preventief (vooraf) van aard. Een voorbeeld hiervan is uitvoeren van preventief onderhoud.

Gevolgverlagende maatregelen kunnen zowel preventief (vooraf) als repressief (achteraf) van aard zijn. Een voorbeeld hiervan is het afsluiten van een verzekering.

Op basis van een kosten-baten analyse kan worden beoordeeld of bepaalde risico's geaccepteerd worden.

Stap 7) Benoemen risico eigenaar

Het is van groot belang aan te geven wie verantwoordelijk is voor het melden en beheersen van een risico. Met andere woorden, er dient een risico eigenaar benoemd te worden. Hiervoor wordt aansluiting gezocht met bestaande afspraken met betrekking tot de processen waar de risico's mee samenhangen.

De risico eigenaar speelt een belangrijke rol in het bepalen van c.q. adviseren over de maatregelen die genomen moeten worden. Hierbij is er keuze uit een aantal basisstrategieën;

- **Accepteren:** Bij acceptatie zal de eventuele financiële schade volledig door de weerstandscapaciteit moeten worden afgedekt.
- **Reduceren:** Omgaan met een risico vereist aanpassing van bijvoorbeeld de organisatie, procedures, systemen en organisatiecultuur.
- **Elimineren:** Dit houdt in dat het beleid waardoor een risico ontstaat, wordt beëindigd, op een andere manier wordt vorm gegeven of geen beleid gestart wordt dat een risico met zich meebrengt.
- **Overdragen/verzekeren:** Dit kan door het beleid dat een risico met zich meebrengt, uit te laten

voeren door een andere betrokken partij, die daarbij ook de financiële risico's overneemt of door het afsluiten van een verzekering.

De keuze dient bewust en reproduceerbaar gemaakt te worden.

#### *3.1.4 Fase 4 Monitoren en resultaten*

Onderdelen van deze fase zijn:

- informatie verstrekken;
- ontwikkelingen in beeld brengen;
- resultaten en effecten beoordelen.

In de paragraaf weerstandsvermogen wordt bovenstaande onderdelen toegelicht.

#### *3.1.5 Toezicht en toetsen*

De gedefinieerde risico's (en bijbehorende beheersingsmaatregelen) dienen enerzijds als onderbouwing voor de op te bouwen weerstandscapaciteit en anderzijds als input voor de uit te voeren interne controle.

De gedefinieerde risico's worden dan ook niet alleen vastgelegd, maar ook over de ontwikkelingen wordt gerapporteerd. Hierdoor krijgen de geïdentificeerde risico's en de bijbehorende beheersingsmaatregelen structureel aandacht op grond van het interne controleplan en de diverse planning- en control producten.

Middels de (verbijzonderde) interne controle vindt toetsing plaats van de beheersingsmaatregelen. Er wordt vastgesteld of de beheersingsmaatregelen werken.

Tevens zal er aandacht zijn voor de ontwikkeling van de risico's. In hoeverre worden begrote risico's gerealiseerd en nemen de risico's in de loop der jaren alleen maar toe of af? Ook dit zal worden beoordeeld bij de toetsing van de risico's.

Risicomanagement is een belangrijk onderdeel voor de totstandkoming van de rechtmatigheidsverantwoording. Per 1 januari 2021 zijn gemeenten zelf verantwoordelijk voor het verstrekken van een rechtmatigheidsverklaring.

#### *3.1.6 Continue verbetering*

Gedurende het proces van risicobeheersing wordt in deze fase aandacht geschonken aan de verbetermogelijkheden. Daar waar nodig wordt het beleid en methodiek bijgesteld. Ook wordt beoordeeld of onderliggende processen, systemen of werkwijzen eventueel aangepast dienen te worden.

### **3.2 Risicoprofiel gemeente Maashorst i.o.**

Bij het opstellen van de Programmabegroting 2022 zullen de risico's van de gemeente Maashorst i.o. geïnventariseerd worden.

Op dat moment is het mogelijk om het risicoprofiel van de nieuwe gemeente in beeld te brengen.

Op dit moment is de weerstandsratio van de gemeente Landerd 1,44 (begroting 2021) en van de gemeente Uden: 3,03 (begroting 2021) (beide nog op de wijze berekend conform hun huidige methodiek)

## 4 Rolverdeling

### 4.1 Schematische weergave rolverdeling

Actoren	Rollen	Acties/besluiten
Raad	Sturen en toezicht houden	Vaststellen Nota Weerstandsvermogen en risicobeheersing – Hoogte weerstandsvermogen vaststellen – Paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing in Programmarekening, Programmabegroting, Begrotingsnotitie en Bestuursrapportage vaststellen – Sturen op weerstandsratio
College	Sturen en toezicht houden	Toeziën op uitvoering risicobeheersing – Sturen op weerstandsratio
Directeuren/teamleiders	Sturen en verantwoorden	Uitvoering van risicobeheersing – Uitdragen van het belang van risicomangement – Hanteren van risicobeheersing als rapportage instrument – Kwantificering risico's – Maatregelen nemen beheersen risico's en hierover actieve terugkoppeling laten organiseren – Verbeteracties uitvoeren – Aanspreken op gedrag
Teams	Beheersen	– Implementeren beheersmaatregelen ter opvangen van de risico's – Kwantificering van de risico's – Rapportage over ontwikkeling risico's (in paragraaf

		weerstandsvermogen en risicobeheersing) – Hulpmiddelen aandragen voor het in beeld brengen van risico's – In beeld brengen van consequenties op weerstandsratio bij nieuwe collegeadviezen en/of raadsvoorstellen
Concerncontrol	Beheersen en toezicht houden	Bijdrage leveren aan risico analyse – In beeld brengen consequenties op financiële positie en weerstandsratio – Bijstellen methodiek/hulpmiddel (beleid) voor risicobeheersing – Aansluiten risicobeheersing op financieel beleid

Het moet in alle gevallen duidelijk zijn wie verantwoordelijk is voor het risicomangement. In eerste instantie zijn dat de directeuren/teamleiders. Zij brengen de risico's in kaart en rapporteren daarover aan MT en college. De gemeentesecretaris is eindverantwoordelijk.

Concerncontrol heeft een ondersteunende en coördinerende rol. Zij verzamelt de risico's en rapporteren daarover in de paragraaf Weerstandsvermogen en Risicobeheersing. Dit gebeurt in samenspraak met de afdelingen.

## 4.2 Instrumenten

### – Risicokaarten

Er wordt gebruik gemaakt van risicokaarten voor het inventariseren en analyseren van risico's. Deze kaarten staan opgenomen op intranet en zijn raadpleegbaar voor de risicomangers. Risico's worden per afdeling zo SMART mogelijk gedefinieerd, waarbij zowel de gebeurtenis (kans/waarschijnlijkheid risico) als het gevolg (impact) van het risico omschreven zijn.

### – Integratie bij beleidsvoorstellen

Op bestuursniveau moeten relevante risico's ook worden meegenomen in de afwegingen. In voorstellen voor nieuw beleid die aan het college of de Raad worden voorgelegd wordt nu ingegaan op eventuele risico's die dit met zich meebrengt. In collegeadviezen en raadsvoorstellen wordt, waar dat van toepassing is, het risico opgenomen bij de kanttekeningen. Deze risico's worden vervolgens vastgelegd in risicokaarten doormiddel van het invullen van alle 8 de stappen (zoals beschreven in deze notitie) door de betreffende afdeling. Dit blijven we voortzetten. Transparantie is hierbij van groot belang. Ook de 'tone at the top' is van belang. Als organisatie willen we integrale

adviezen waarbij zowel de argumenten als de kanttekeningen/risico's in beeld worden gebracht zodat een gewogen besluit genomen kan worden.

– **Paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing**

De paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing in de planning en control producten heeft de onder 2.3 beschreven fases met bijbehorende stappen als uitgangspunt. Dit houdt in dat de opzet van de paragraaf volgens deze fases zal zijn.

– **Actieve informatieplicht**

Er kunnen onverwacht grote risico's optreden. Het college heeft een actieve informatieplicht en zal de raad in deze gevallen meteen informeren.

## **5 Weerstandscapaciteit**

### **5.1 Functie**

Het weerstandsvermogen wordt gedefinieerd als “de mate waarin de gemeente in staat is om financiële tegenvallers op te vangen”. Vanuit de financiële positie van de gemeente kan bepaald worden welke middelen en acties nodig zijn om niet in financiële problemen te komen. Mocht de gemeente toch onverhoopt tegen (incidentele) financiële tegenvallers aanlopen, dan kan een beroep worden gedaan op het weerstandsvermogen.

Daarnaast vergroot een (gezond) weerstandsvermogen de slagvaardigheid van de gemeente. Het weerstandsvermogen wordt bepaald door de aanwezige weerstandcapaciteit te toetsen aan de omvang van de risico's.

### **5.2 Onderdelen van de weerstandscapaciteit**

De weerstandscapaciteit bestaat uit de samenstelling van de volgende onderdelen:

*Exploitatie*

- onbenutte belastingcapaciteit;

*Vermogen*

- vrij aanwendbaar deel algemene reserve (incl. grondbedrijf);
- algemene reserve grondbedrijf (effectief beschikbaar)
- stille reserves.

Hieronder worden de onderdelen kort toegelicht.

#### **Onbenutte belastingcapaciteit**

De onbenutte belastingcapaciteit bestaat uit de extra structurele middelen die gegenereerd kunnen worden door de tarieven van de gemeentelijke heffingen te verhogen. De onbenutte belastingcapaciteit kan worden berekend door de maximaal toegestane belastingbaten/–tarieven te vergelijken met de belastingbaten/–tarieven in de gemeente Maashorst i.o.



Dit wordt berekend op basis van de door het Ministerie van Binnenlandse zaken voorgeschreven wijze (zie circulaire algemene uitkering).

### **Vrij aanwendbare gedeelte van de algemene reserve (incl. grondbedrijf)**

Bij de gemeente is het beleid betreffende de reserves en voorzieningen vastgesteld over de minimale positie van de algemeen vrij besteedbare reserve. Het restant is vrij aanwendbaar en kan ingezet worden om risico's af te dekken.

Het doel van de reserve grondbedrijf is het opvangen van eventuele nadelen op grondexploitatiecomplexen. Het vormt een risicobuffer op basis van het Meerjarenperspectief grondbedrijf. In de inventarisatie van de risico's zijn ook risico's inzake de grondexploitatie opgenomen. Deze reserve staat hier tegenover.

### **Stille reserves**

Voorstel om de stille reserves als volgt te berekenen:

Uitgangspunten:

- Stille reserves zijn de meerwaarden van activa die laag of tegen nul zijn gewaardeerd doch direct verkoopbaar zijn indien men dat zou willen.
- Door de voorwaarde dat de activa direct verkoopbaar moeten zijn is de omvang van de stille reserves beperkt.
- De overwaarde van de gemeentelijke eigendommen die niet direct verkoopbaar zijn, worden niet als stille reserve meegeteld.
- Effecten, aandelen, plantsoenen en ondergronden van wegen, straten en pleinen zijn buiten beschouwing gelaten omdat deze beperkt of niet verhandelbaar zijn.

Afbakening stille reserves:

De definitie van de stille reserve is te verdelen in twee voorwaarden:

- a. de activa moet een meerwaarde hebben ten opzichte van de boekwaarde
- b. de activa moet direct verkoopbaar zijn.

Ad. a) De activa, gebouwen, wegen, inrichting etc. schrijven we lineair af waarbij uitgegaan wordt van een restwaarde van nul. Voorbeeld: Voor gebouwen (nieuwbouw) wordt een afschrijvingstermijn gehanteerd van 40 jaar. De boekwaarde van het gebouw is na 20 jaar de helft van de oorspronkelijke bouwkosten of aanschafwaarde. De werkelijke waarde van het gebouw zal bij verkoop hoger liggen. Het verschil is een stille reserve. De gemeente heeft veel activa die een meerwaarde hebben ten opzichte van de boekwaarde zoals deze is opgenomen in de balans.

Ad.b) Direct verkoopbaar houdt in dat het activum niet direct nodig is voor de uitvoering van de gemeentelijke taken en afgestoten kan worden.

Bijvoorbeeld, een schoolgebouw is nodig voor het geven van onderwijs en is dus niet direct verkoopbaar omdat de leerlingen dan geen onderdak hebben.

Ook mag het activum geen invloed hebben op het voorzieningenniveau van de gemeente. Bijvoorbeeld een MFA of sporthal. Het verkopen hiervan zou het voorzieningenniveau doen verminderen.

De tweede voorwaarde beperkt dus duidelijk de activa die aangemerkt kunnen worden als stille reserve.

Activa met een stille reserve:

Door de afbakening van de stille reserves vallen veel activa met een mogelijke stille reserve af. De activa die bij de gemeente op de balans staan zetten we in voor de bedrijfsvoering en de gemeentelijke taken. Deze activa zijn dus niet direct verkoopbaar en nemen we niet mee voor de bepaling van de omvang van de stille reserve.

De gemeente heeft ook effecten, aandelen BNG, en aandelen in gemeenschappelijke regelingen en deelnemingen. Het bepalen van de marktwaarde van deze effecten en deelnemingen is in veel gevallen letterlijk een onmogelijke zaak omdat deze beperkt of in zijn geheel niet verhandelbaar zijn. De effecten en aandelen laten we daarmee ook buiten beschouwing.

Plantsoenen, ondergrond van wegen, straten en pleinen zijn gezien hun bestemming niet verhandelbaar en laten we voor de bepaling van de stille reserves eveneens buiten beschouwing. Ook bossen laten we buiten beschouwing.

De stille reserves zitten in activa die geen boekwaarde meer hebben. De activa die geen boekwaarde meer hebben zijn de gronden.

In de praktijk betreft dit:

- de verpachte gronden: kortlopende verpachtingen, rest is bijna niet verkoopbaar. Hieronder vallen ook de strategische gronden. Daarom gaan we uit van 25% verkoopbaarheid ten behoeve van de berekening van de stillen reserve.
- ondergrond garageboxen.

### 5.3 Berekening weerstandsvermogen

Het weerstandsvermogen toont de verhouding aan tussen de, op basis van de geïnventariseerde risico's, benodigde weerstandscapaciteit en de beschikbare weerstandscapaciteit.

Daarmee is het weerstandsvermogen een van de indicatoren voor de mate waarin binnen een duurzaam meerjarig sluitende begroting substantiële financiële tegenvallers kunnen worden opgevangen zonder aantasting van het bestaande beleid.

Er zijn 3 indicatoren om de financiële positie te bepalen. Naast de weerstandsratio zijn dat ook de sluitende meerjarenbegroting en de solvabiliteitspositie. Dit is onderdeel van het financieel beleid.

Het weerstandsvermogen wordt uitgedrukt in de volgende ratio:

Beschikbare weerstandscapaciteit  
Benodigde weerstandscapaciteit = ratio weerstandsvermogen

Om het weerstandsvermogen te kunnen beoordelen dient te worden vastgesteld welke ratio de gemeente nastreeft. Hiertoe wordt gebruik gemaakt van onderstaande waarderingstabel. Deze waarderingstabel is conform de waardering van het Gemeentelijk Toezichtskader. Het kader dat onze toezichthouder, de Provincie Noord Brabant hanteert.

<b>Ratio weerstandsvormogen</b>	<b>Waardering</b>
> 2,0	Uitstekend
1,4-2,0	Ruim voldoende
1,0-1,4	Voldoende
0,8-1,0	Matig
0,6-0,8	Onvoldoende
< 0,6	Ruim onvoldoende

De gemeente Maashorst streeft ernaar het weerstandsvormogen binnen de bandbreedte van 'voldoende' - 'ruim voldoende' te houden. Dat betekent tussen dat de norm tussen 1 en 2 is.

## **6 Ontwikkelingen**

### **6.1 Algemeen**

Dit risicobeleid is tot stand gekomen ter voorbereiding op de gemeente Maashorst i.o. Het primaire doel is om een gedegen risicobeleid te hebben bij aanvang van de nieuwe gemeente op 1 januari 2022.. Met deze notitie is dat er.

### **6.2 Doorontwikkeling risicomanagement**

Dit laat onverlet dat er mogelijkheden zijn tot verdere doorontwikkeling. Hierbij valt te denken aan het verder professionaliseren van het risicomanagement met behulp van een softwarepakket waardoor er een betere (zichtbare) koppeling kan plaatsvinden met de (verbijzonderde) interne controle.

Daarnaast is het in de toekomst ook mogelijk om risicomanagement rondom projecten en beleid meer aan elkaar te koppelen.

Wij zullen actief blijven op het gebied van risicomanagement en ons als organisatie blijven ontwikkelen. Bovengenoemde punten kunnen daaraan bijdragen.