

Notitie Weerstandsvermogen en Risicobeheersing 2019

Samenvatting

In 2015 is de eerste notitie Weerstandsvermogen en risicobeheersing door de gemeenteraad vastgesteld. Daarin wordt het belang van risicomangement uitgelegd.

Het doel van de notitie Weerstandsvermogen en risicobeheersing is om de risico's beter in beeld te brengen en te blijven volgen. We rapporteren jaarlijks over het weerstandsvermogen en de risico's aan de gemeenteraad. Dit doen we via de begroting en de jaarrekening.

In deze notitie kijken we naar hoe het proces nu loopt en hoe we dit kunnen verbeteren.

Inleiding

Waarom risicomangement belangrijk is?

We willen weten of we onverwachte kosten kunnen opvangen zonder dat de uitvoering van onze taken daarbij in gevaar komt.

Als we weten welke risico's de gemeente loopt, kunnen we ook inschatten of we deze risico's financieel kunnen opvangen.

De gemeente Landerd wil op een gestructureerde manier risico's beheersen. Soms nemen we risico's bewust.

In onze begroting en jaarrekening laten we alle risico's zien. Ook geven we aan hoe we de risico's financieel kunnen opvangen.

Door deze notitie willen we de rol van de gemeenteraad versterken. De raad bepaalt het kader voor het risicomangement en de uitgangspunten we gebruiken voor de bepaling van de weerstandscapaciteit. Er is steeds meer aandacht bij de provincie en de accountant voor de risico's die gemeenten lopen. De versterking van de rol van de raad past daarbij.

Doelstellingen

De doelstellingen van deze notitie zijn:

- Het stellen van kaders en het formuleren van beleidsregels door de raad.
De raad is verantwoordelijk voor het vaststellen van een sluitende begroting. Een sluitende begroting betekent dat er precies genoeg geld is om alle taken uit te voeren. Als de begroting precies sluit is er geen geld over om tegenvallers op te vangen. Daarom heeft de gemeente weerstandsvermogen nodig.
De raad bepaalt de kaders en het beleid voor het weerstandsvermogen, de weerstandscapaciteit en de risico's. Deze kaders en beleidsregels zorgen er voor dat risicomangement een vaste plek houdt binnen de P&C-cyclus. De risico's blijven op deze manier beheersbaar zodat de gemeente Landerd voldoende weerstandsvermogen heeft.
- Verbeteren inzicht in de risico's
Risicomangement geeft inzicht in risico's en de beheersing daarvan. Het gaat hierbij niet alleen om risico's die geld kosten. Ook risico's op het gebied van bijvoorbeeld milieu, letselschade, veiligheid, imago en juridische zaken moeten in beeld zijn.
- Bewust zijn van risico's
Het bestuur en de managers van de gemeente moeten goed op de hoogte zijn van de risico's. De managers zorgen voor goede informatie over risico's richting het bestuur. Het bestuur neemt belangrijke besluiten waarbij risico's op kunnen treden.
De managers zijn ook verantwoordelijk voor het beheersen van de risico's. Risicomangement heeft een belangrijke plek binnen de P&C-cyclus.
- Voldoen aan wet- en regelgeving
De gemeente mag niet alles zelf bepalen rondom risicobeheersing en weerstandsvermogen. Er zijn wettelijke regels die we moeten volgen. Zo moeten de paragrafen in de begroting voldoen aan de voorschriften van het BBV.

Wettelijk kader

De gemeente moet zich houden aan wetten en regelgeving. Deze zijn:

- Besluit Begroting en Verantwoording
Het BBV schrijft voor dat er een paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing is opgenomen in de begroting en jaarrekening. In deze paragraaf moet in ieder geval staan:
 - Het beleid over de weerstandscapaciteit en de risico's
 - Een inventarisatie van de risico's

- Een inventarisatie van de weerstandscapaciteit
- Artikel 212 Gemeentewet
Op grond van dit artikel (en het BBV) is in onze “Financiële verordening Landerd 2018” het volgende opgenomen:
 - In de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing bij de begroting en de jaarstukken geeft het college de risico's van materieel belang aan en een inschatting van de kans dat deze risico's zich voordoen. Ook wordt het gewenste weerstandsvermogen bepaald en wordt aangegeven in hoeverre dit toereikend is voor het opvangen van de risico's.
 - Het college biedt de raad tenminste eenmaal in de vier jaar een nota weerstandsvermogen & risicobeheersing aan. Dat is deze nota.
- Financieel toezichtkader
De provincie Noord Brabant houdt toezicht op de financiën van de gemeenten. Zij gebruiken hiervoor het Gemeenschappelijk financieel Toezichts Kader (GTK). De provincie heeft binnen die kaders de ruimte om maatwerk toe te passen. Daar maken wij gebruik van.

Begripsbepaling

In het kader van weerstandsvermogen en risicomanagement zijn een aantal begrippen van belang. Deze worden hierna kort toegelicht:

Weerstandscapaciteit, incidenteel

Kan de gemeente Landerd onverwachte eenmalige tegenvallers opvangen, zonder dat de uitvoering van de taken in gevaar komt? De gemeente heeft een buffer om tegenvallers op te vangen. Deze buffer bestaat uit:

- De algemene reserve. In Landerd noemen we deze reserve de behoedzaamheidsreserve. Onder de algemene reserves vallen ook de reserves waarvan de bestemming kan worden veranderd.
- Het in de begroting opgenomen geld voor onverwachte uitgaven dat nog niet is uitgegeven.
- Het incidentele geld wat wordt overgehouden van de jaarrekening en dat nog niet aan de behoedzaamheidsreserve is toegevoegd
- De stille reserves, voor zover deze snel zijn om te zetten in geld.

Weerstandscapaciteit, structureel

Onder de structurele weerstandscapaciteit verstaan we de mogelijkheid om onverwachte tegenvallers langdurig op te vangen. Ook hierbij geldt dat de uitvoering van de taken gewoon door moet gaan. De buffer voor de langere termijn bestaat uit:

- De resterende belastingcapaciteit. Het geld wat nog extra ontvangen kan worden als we de belastingen verhogen.
- Het in de begroting opgenomen bedrag voor meerjarige overschotten voor zover hier nog geen bestemming aan is gegeven.
- Het structurele geld dat wordt overgehouden bij de jaarrekening

Weerstandsvermogen

Om risico's op te kunnen vangen heeft de gemeente geld nodig. Het weerstandsvermogen is een getal dat aangeeft of de gemeente hiervoor genoeg geld beschikbaar heeft. Voor de berekening van het weerstandsvermogen zijn twee kengetallen nodig.

1. De benodigde weerstandscapaciteit berekening van de kosten van de risico's
2. De beschikbare weerstandscapaciteit geld dat beschikbaar is om de kosten van de risico's op te vangen.

Het weerstandsvermogen wordt berekend voor risico's die langdurige gevolgen hebben en voor de eenmalige risico's.

Risico's

Een risico is een kans op een gebeurtenis die geld kost.

Risicomanagement

Het in kaart brengen en in geld uitdrukken van risico's. We kijken dus naar de kans van optreden van de risico's en hoe we deze kunnen beperken.

Beheersmaatregelen

Beheersmaatregelen zijn maatregelen die we nemen om risico's te voorkomen of te verkleinen. Bijvoorbeeld: het afsluiten van verzekeringen om risico's te verminderen. Of het stoppen van beleid zodat het risico verdwijnt. Een beheersmaatregel is ook dat we het risico accepteren. Er moet dan wel voldoende weerstandsvermogen zijn voor als het risico zich voordoet.

Risicomanagement

Goed risicomanagement vraagt aan de ene kant om een betrouwbare beoordeling van risico's waarmee we als gemeente Landerd te maken hebben. Aan de andere kant vraagt goed risicomanagement om het nemen van beheersmaatregelen om de risico's te verkleinen of af te dekken.

Risicomanagement vindt op een aantal niveaus plaats:

1. Strategisch/bestuurlijk, dit is op het niveau van de programma's
2. Tactisch, verschillende afdelingen met elkaar verweven (integraal)
3. Operationeel, dit is op afdelingsniveau (dagelijks werk) en grote projecten.

Het risicomanagementproces is een jaarlijks terugkerende cyclus die op hoofdlijnen bestaat uit:

1. Kaderstelling en strategie
Onderdeel hiervan is deze notitie Weerstandsvermogen en Risicobeheersing. Hierin worden de kaders geschepd voor het risicomanagement binnen de gemeente Landerd. Deze nota wordt om de vier jaar vastgesteld door de raad. Het afleggen van verantwoording over risicomanagement vindt jaarlijks twee keer plaats in de paragraaf A. "Weerstandsvermogen en risicobeheersing" in de programmabegroting en -rekening. In bijlage 1 is een voorbeeld opgenomen over de manier van rapporteren in deze paragraaf.

Risico's worden onderverdeeld in de volgende groepen:

- Onzekere gebeurtenis met *onzekere* gevolgen
- Onzekere gebeurtenis met *zekere* gevolgen
- Zekere gebeurtenis met *onzekere* gevolgen

Als er een zekere gebeurtenis is met zekere gevolgen moet er volgens de regels van het BBV (en onze financiële verordening) een voorziening gevormd worden. Het financiële risico verdwijnt dan.

2. Risico analyse

De risico's verdelen we in een aantal soorten. Deze zijn bijvoorbeeld:

- Economische risico's
- Bestuurlijke/politieke risico's
- Juridische risico's
- Milieu risico's
- Financiële risico's

De risico analyse wordt uitgevoerd door de afdelingen. Team financiën regelt het proces.

Stap 1. Bekijken van risico's

In deze fase van de analyse bekijken we alle mogelijke risico's binnen de genoemde soorten. Ondersteuning vindt plaats door het team Financiën, dat de coördinatie heeft. Dit onderzoek gebeurt twee keer per jaar. Een keer bij de begroting en een keer bij de jaarrekening. Dit proces is opgenomen in de planning van de P&C-cyclus.

Voor dit onderzoek gebruiken we een vast sjabloon, de risicokaart (zie stap 8).

Daarnaast wordt bij aparte college- en raadsvoorstellen ook een risico-inschatting gemaakt.

In alle gevallen geldt dat we risico's kunnen verdelen in; structurele en incidentele risico's. Deze risico's worden dan vergeleken met de structurele en incidentele weerstandscapaciteit.

Stap 2. Analyse en beoordeling risico's

Uit het onderzoek ontstaat een beeld van de risico's die voor kunnen komen.

Daarbij worden de volgende zaken beschreven:

- Benoemen soort risico
- Korte omschrijving risico
- Beoordeling van de kans dat het risico zich voordoet en hoe lang deze kans er is (aantal jaren)

Stap 3. Indeling in risicoklassen

Voor de kans dat een risico zich voordoet zijn er op dit moment in Landerd vijf klassen. Deze zijn:

- Klasse 1 komt <0 of 1 keer per 10 jaar voor 10%
- Klasse 2 komt 1 keer per 5 – 10 jaar voor 30%
- Klasse 3 komt 1 keer per 2 – 5 jaar voor 50%
- Klasse 4 komt 1 keer per 1 – 2 jaar voor 70%
- Klasse 5 komt 1 keer per jaar of < voor 90%

Toelichting per klasse:

- Klasse 1, het is onwaarschijnlijk dat dit risico zich in een van de komende jaren voordoet
- Klasse 2, het is niet waarschijnlijk dat dit risico zich in het komende jaar zal voordoen
- Klasse 3, dit risico zou zich het komende jaar wel maar ook niet kunnen voordoen
- Klasse 4, het is waarschijnlijk dat dit risico zich het komende jaar voordoet.
- Klasse 5, het is zeer waarschijnlijk dat dit risico zich het komende jaar voordoet.

Buiten deze klassen zijn er risico's waarvan de inschatting is dat deze in 10 jaar niet voorkomen. In die gevallen hanteren we daarvoor 0%. Het opnemen van deze risico's is dan alleen bedoeld om deze in beeld te houden.

Voor de Grondexploitatie maken we een inschatting van de risicoklasse per complex.

Stap 4. In geld uitdrukken van de risico's

Aan de hand van gegevens uit het verleden beoordelen wij over welk bedrag we risico lopen. Hieronder geven wij een aantal voorbeelden van gegevens die we gebruiken om de grootte van een risico te beoordelen:

- Ombuigingen: het bedrag dat nog bezuinigd moet worden.
- Participatiewet (WSW): het bedrag dat wij aan rijksbijdrage ontvangen en doorbetalen aan het werkvoorzieningsschap Noordoost-Brabant.
- WMO: het bedrag dat wij begroten voor uitgaven WMO.
- Jeugdzorg: het bedrag dat wij ontvangen voor integratie-uitkering Jeugdzorg via de algemene uitkering en het bedrag dat wij schatten voor uitgaven Jeugdzorg.
- Grondexploitatie: de boekwaarde van de diverse complexen min de al gevormde voorzieningen voor verliezen.
- Gemeenschappelijke regelingen: het totaal van onze bijdragen aan gemeenschappelijke regelingen met uitzondering van regelingen die zelf risico's hebben afgedekt met een reserve (eigen weerstandscapaciteit).
- Planschade: het bedrag dat wij gemiddeld per jaar aan planschades uitbetalen.
- Gewaarborgde geldleningen: het bedrag waarvoor wij als gemeente garant staan.
- Arbeidsongeschiktheid bestuurders: het totaal van de loonsom van bestuurders

De gevolgen die we hier noemen zijn de maximale gevolgen waarover wij risico lopen. Deze gevolgen worden afgezet tegen de kans (stap 3) die we lopen. Het berekende risico is de uitkomst van **kans x gevolg**.

Jaarlijks bekijken wij of de basis waarover het risico wordt berekend aangepast moet worden. Soms is een andere wijze van in geld uitdrukken beter. Het berekenen van risico's is veranderlijk. Er verdwijnen risico's en er komen risico's bij.

Als in geld uitdrukken (nog) niet mogelijk is omdat gegevens ontbreken, maken wij een inschatting of wordt het risico voorlopig op nul gewaardeerd.

Stap 5. Beheersmaatregelen

Controle houden over de risico's vraagt om duidelijk afspraken over verantwoordelijkheid en keuzes voor te nemen beheersmaatregelen.

Het is belangrijk de risico's niet alleen te noemen maar om maatregelen te nemen om deze risico's te verminderen of weg te nemen. De uitkomst **kans x gevolg** wordt dan kleiner.

Er zijn verschillende soorten beheersmaatregelen. Er zijn maatregelen die de *kans op* risico verlagen, bijvoorbeeld preventief onderhoud. Er zijn ook maatregelen die het *gevolg van* een risico verlagen, bijvoorbeeld het afsluiten van een verzekering.

Soms nemen we bewust geen maatregelen. Het risico dat we lopen wordt dan geaccepteerd. Dat is een kostenoverweging.

Stap 6. Benoemen risico-eigenaar

Het is van groot belang aan te geven wie verantwoordelijk is voor het melden en beheersen van een risico. Er wordt daarom een risico-eigenaar benoemd. De risico-eigenaar kent de afspraken rondom risicobeheersing. Dat is een medewerker van de vakafdeling waar het risico betrekking op heeft.

Stap 7. Adviseren over beheersmaatregelen

De risico-eigenaar speelt een belangrijke rol bij het bepalen van en adviseren over de beheersmaatregelen die genomen worden. Daarbij zijn een aantal basisstrategieën van belang:

- Accepteren van het risico. Eventuele financiële schade wordt helemaal door de weerstandscapaciteit afgedekt

- Verminderen van het risico: Maatregelen die het risico verkleinen door bijvoorbeeld aanpassing van de organisatie, processen, procedures, systemen etc.
- Verwijderen van het risico: Het beleid waardoor het risico ontstaat stoppen of geen beleid starten dat een risico met zich meebrengt.
- Overdragen/verzekerden: Het beleid dat een risico met zich meebrengt uit laten voeren door een andere partij, die daarbij ook de financiële risico's overneemt. Of door het afsluiten van een verzekering.

De keuze moet bewust en met argumenten vastgelegd worden.

Stap 8. Samenvatting stappen

Samenvatting van de stappen 1 tot en met 7.

Voor elk risico worden een aantal gegevens vastgelegd op een risicokaart (sjabloon, zie bijlage 2).

Deze zijn:

- Status: nieuw, aangepast of ongewijzigd
- Risico benoemen
- Omschrijving risico
- Strategie: Accepteren, verminderen, verwijderen of overdragen/verzekerden (zie stap 7)
- Uitleg strategie
- Beheersmaatregel (zie stap 5)
- Incidenteel of structureel
- Risicoklasse, 1, 2, 3, 4 of 5 (zie stap 3)
- Basis voor het in geld uitdrukken (omschrijving en bedrag, zie stap 4)
- Financieel effect incidenteel of structureel
- Risico-eigenaar (zie stap 6)

Om deze gegevens juist en volledig in te vullen is de vakkennis van de medewerkers en het Management Team (MT) nodig.

Stap 9. Opnemen in paragraaf A

De risico's worden opgenomen in paragraaf A. van de programmabegroting en -rekening. Dit is de paragraaf "Weerstandsvermogen en risicobeheersing".

In bijlage 1 is een voorbeeld van deze paragraaf uitgewerkt. Deze is veranderlijk en kan worden aangepast.

Stap 10. Volgen van de risico's

Nadat de stappen 1 tot en met 9 zijn gevolgd stoppen we niet. We moeten de risico's in beeld houden. Ook moeten we blijven zoeken naar maatregelen om de risico's te beheersen.

Het volgen van de risico's gebeurt door de organisatie en wordt op verschillende momenten gedeeld met het college en de gemeenteraad

- College van burgemeester en wethouders: stukken P&C-cyclus en als er aanleiding voor is en via college-adviezen en rapportages.
- Gemeenteraad: stukken P&C-cyclus en tussentijds via raadsvoorstellen en raadsinformatiebrieven.

Vooraf in de jaarrekening en de begroting wordt de vernieuwde stand van de risico's weergegeven. De risico's worden berekend en we leggen uit welke beheersmaatregelen we namen.

Stap 11. Het proces continue verbeteren

Tijdens het hele proces van risicomanagement hebben wij aandacht voor verbetermogelijkheden. Als dat nodig is, wordt het beleid en de werkwijze aangepast.

Rolverdeling en instrumenten

De rolverdeling geven we in een schema weer:

Wie	Welke rol	Acties en besluiten
Gemeenteraad	Sturen en toezicht houden	<ul style="list-style-type: none"> • Vaststellen notitie Risicomanagement en Weerstandsvermogen • Hoogte weerstandsvermogen vaststellen (ratio) • Paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheer in de programmabegroting en -rekening vaststellen
College van B&W	Sturen en toezicht houden	<ul style="list-style-type: none"> • Toezien op uitvoering risicomanagement • Sturen op verantwoording van risico's

Management Team	Sturen en verantwoorden	<ul style="list-style-type: none"> • Uitvoering risicomanagement • Meetbaar maken van risico's • Beheersmaatregelen nemen • Medewerkers sturen/aanspreken • Verantwoorden aan college
Afdelingen	Beheersen	<ul style="list-style-type: none"> • Invoeren beheersmaatregelen • In geld uitdrukken risico's in samenspraak met afdeling BMO-financiën • Rapportage over ontwikkeling risico's in paragraaf Weerstandsvermogen en Risicobeheersing in samenspraak met afdeling BMO-financiën
Afdeling BMO-financiën	Beheersen en toezicht houden	<ul style="list-style-type: none"> • Bijdrage leveren aan risico analyse • In geld uitdrukken risico's in overleg met de afdelingen • Rapporteren over ontwikkeling risico's in samenspraak met de afdelingen • In beeld brengen gevolgen risico's op financiële positie • Bijstellen methode voor risicomanagement
Afdeling BMO-Kwaliteitsbureau	Onafhankelijk rapporteren	<ul style="list-style-type: none"> • Bijdrage leveren aan de risico analyse • Rapporteren aan de gemeentesecretaris over risico's en aanbevelingen doen die risico's verkleinen

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

De afdeling BMO-financiën heeft een ondersteunende en coördinerende rol. Zij verzamelt de risico's en rapporteert daarover in de paragraaf Weerstandsvermogen en Risicobeheersing. Dit gebeurt in overleg met de afdelingen.

Het kwaliteitsbureau rapporteert onafhankelijk en direct aan de gemeentesecretaris.

Instrumenten

- **Risicokaarten**
We gebruiken risicokaarten. Deze kaarten hebben een vaste indeling. Op deze kaarten worden alle nuttige gegevens van een risico verzameld. Zie ook stap 7 onder de risicoanalyse en bijlage 2.
- **Integratie in beleidsvoorstellen**
In voorstellen voor nieuw beleid die we aan het college of de raad voorleggen nemen we risico's op. Als bestaand beleid voor meer risico's gaat zorgen dan melden we dat via de Burap.
- **Paragraaf Weerstandsvermogen en Risicobeheersing**
Deze paragraaf is een samenvatting van de gegevens van de risicokaarten. In de begroting worden de risico's voor het begrotingsjaar benoemd, beschreven en gekwantificeerd. Daarna wordt het totale risico afgezet tegen de beschikbare weerstandscapaciteit.
De jaarrekening is een moment van beoordeling. Er wordt gekeken naar de ontwikkeling van risico's in het afgelopen jaar. Daarnaast wordt in de jaarrekening een geactualiseerde vooruitblik gegeven naar het begrotingsjaar.
- **Actieve informatieplicht**
Er kunnen onverwacht grote risico's ontstaan. Het college zal de raad in deze gevallen meteen informeren.

Weerstandscapaciteit

Functie

Het weerstandsvermogen is "de mate waarin de gemeente in staat is om financiële tegenvallers op te vangen". Vanuit de financiële positie van de gemeente bekijken we welke acties, middelen en maatregelen nodig zijn om niet in de financiële problemen te komen.

Als er toch tegenvallers zijn dan kan een beroep worden gedaan op het weerstandsvermogen.

Een gezond weerstandsvermogen zorgt er voor dat we snel kunnen handelen. Het weerstandsvermogen wordt bepaald door de totale omvang van de risico's (in geld uitgedrukt) af te zetten tegen de aanwezige weerstandscapaciteit.

Onderdelen van de weerstandscapaciteit

Onze weerstandscapaciteit bestaat uit de volgende onderdelen:

Exploitatie (structureel)

- Onbenutte belastingcapaciteit
- Structureel saldo begroting / saldo jaarrekening

Vermogen (incidenteel)

- Algemene reserves voor zover daarover nog geen besluiten zijn genomen over beschikking daarvan. Dit betreft de behoedzaamheidsreserve
- Stille reserves
- Incidenteel saldo begroting / jaarrekening

Hieronder worden deze onderdelen kort toegelicht.

Onbenutte belastingcapaciteit

Met onbenutte belastingcapaciteit bedoelen we: de mogelijkheid die we hebben om de belastingen nog te verhogen.

Voor wat betreft de OZB wordt uitgegaan van het verschil tussen onze tarieven en het "redelijk peil" om in aanmerking te komen voor een uitkering op basis van artikel 12 Financiële Verhoudingswet. Voor de overige tarieven die kostendekkend mogen zijn (leges, afvalstoffenheffing, rioolheffing, graf- en begrafenisrechten en marktgeden) wordt uitgegaan van het verschil tussen 100% kostendekking en de werkelijke dekkingspercentages.

Structureel saldo begroting/saldo jaarrekening

Bij de berekening van het weerstandsvermogen houden we rekening met de structurele meerjarige begrotingssaldi. Bij de jaarrekening wordt het structurele jaarrekeningsaldo meegenomen.

Algemene reserves voor zover daarover nog geen besluiten zijn genomen over de beschikking daarvan (behoedzaamheidsreserve)

Dit betreft het gedeelte van deze reserves dat nog te gebruiken is voor het opvangen van risico's.

Stille reserves

De gemeente heeft verschillende bezittingen zoals gronden, gebouwen, bossen en aandelen. Alles wat deze bezittingen meer waard zijn dan de boekwaarde noemen we stille reserves. We nemen stille reserves van gebouwen, grond of bossen alleen mee in de berekening van het weerstandsvermogen als deze direct verkoopbaar zijn. Daarbij is uitgegaan van de volgende uitgangspunten:

- Gebouwen: omdat de gebouwen niet direct verkoopbaar zijn in verband met gebruik nemen we stille reserves op gebouwen niet mee in de berekening van het weerstandsvermogen.
- Bossen: omdat bossen moeilijk verkoopbaar zijn nemen we bossen niet mee in de berekening van de stille reserves.
- Grond: Dit bestaat uit een aantal verschillende soorten gronden:
 - Langdurig verpachte landbouwgrond. Verkoop van deze grond is aan regels gebonden. De opbrengst in verpachte staat is laag. Om deze reden waarderen wij deze grond niet binnen de stille reserves.
 - Kort verpachte landbouwgronden: Deze gronden kunnen binnen korte tijd verkocht worden. Wij bezitten 19,7 ha kort verpachte landbouwgrond. Bij een prijs van € 6 per m2 is dat een opbrengst van € 1.182.000. Soms wordt grond in bezit gehouden uit tactische overwegingen bijvoorbeeld om te ruilen. Wij stellen voor hiervan 25% mee te nemen bij de stille reserves. Dit is een bedrag van circa € 300.000. Dit wordt jaarlijks opnieuw berekend.
 - Andere percelen grond bijvoorbeeld overhoekjes. Deze gronden zijn niet precies in beeld. Het is ook de vraag of deze stukjes grond te verkopen zijn. Wij waarderen deze gronden niet binnen onze stille reserves. Als er gevraagd wordt om een stukje grond te verkopen dan onderzoeken we of dat mogelijk is. Wij hebben geen actief verkoopbeleid.

Incidenteel saldo begroting/jaarrekening

Voor de begroting gaan we uit van de post onvoorzien met daarbij een eventueel incidenteel begrotingssaldo. Bij de jaarrekening wordt het incidentele jaarrekeningsaldo meegenomen.

Weerstandsvermogen gemeente Landerd

(bron begroting 2019)

	Rekening 2017	begroting 2018	begroting 2019	Str of Inc
weerstandscapaciteit exploitatie				
Onbenutte belastingcapaciteit				
- OZB	1.201	1.301	1.086	
- rioolrecht	-77	n.v.t.	n.v.t.	

- afvalstoffenheffing	-115	n.v.t.	n.v.t.	
- leges en andere heffingen	-18	461	703	
Totaal onbenutte belastingcapaciteit	991	1.762	1.789	
Structureel saldo rekening/begroting	412	18	165	
Weerstandvermogen exploitatie	1.403	1.780	1.954	structureel
Weerstandscapaciteit vermogen				
Behoedzaamheidsreserves	7.184	9.892	8.116	
Stille reserves gemeentelijke bezittingen	365	365	365	
Incidenteel saldo rekening / begroting	1.741	-967	-1.252	
Weerstandscapaciteit vermogen	9.290	9.290	7.229	incidenteel
Totale weerstandscapaciteit	10.693	11.070	9.183	
Waarvan structureel	1.403	1.780	1.954	
Waarvan incidenteel	9.290	9.290	7.229	

Berekening weerstandvermogen

Het weerstandvermogen geeft de verhouding aan tussen de benodigde weerstandscapaciteit op basis van uitgereken risico's en de beschikbare weerstandscapaciteit

De beschikbare weerstandscapaciteit is in het voorbeeld van de begroting 2019 structureel € 1.954.000 en incidenteel € 7.229.000.

Het weerstandvermogen wordt uitgedrukt in euro's en in een ratio. De eerste is de som van de beschikbare weerstandscapaciteit min de benodigde weerstandscapaciteit. Dit bedrag is de financiële buffer van de gemeente Landerd die "over" is nadat de berekende risico's er van afgetrokken zijn. Het uitdrukken in een ratio gebeurt ook in de gemeente Landerd. Deze ratio houdt in:

Beschikbare weerstandscapaciteit

Benodigde weerstandscapaciteit = ratio weerstandvermogen

Het weerstandvermogen wordt beoordeeld aan de hand van de door ons gewenste ratio. Deze zijn opgenomen in de onderstaande tabel:

Waarderings cijfer	Ratio weerstandsver- mogen	Betekenis
A	$2,0 < x$	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	$x < 0,6$	Ruim onvoldoende

Tot nu toe zijn wij uitgegaan van een minimale ratio van 1,4. Dit staat voor "ruim voldoende". Deze ratio geldt voor het totaal, dus incidenteel en structureel samen maar ook voor beide afzonderlijk. Wij hebben onze ratio vergeleken met die van gemeenten in de buurt. Zij hebben de volgende ratio:

- Uden, 2 (in de begroting 2019 wordt 2,43 gerealiseerd)
- Oss, minimaal 1 (in de begroting 2019 structureel 4,38 en incidenteel 60,09 gerealiseerd)
- Meierijstad, tussen 1 en 1,4 (in de begroting 2019 1,19 gerealiseerd)
- Bernheze, tussen 1 en 1,4 (in de begroting 2019 1,92 gerealiseerd)

Deze vergelijking geeft aan dat wij met onze gewenste ratio van 1,4 ten opzicht van Uden aan de lage kant zitten maar ten opzichte van de drie andere gemeenten net wat hoger zitten.

In Landerd gaan we uit van een voorzichtig financieel beleid. We nemen geen grote risico's zonder dat we daarvoor geld hebben. Door dit beleid zijn we ook nog steeds financieel gezond.

We gaan uit van de volgende punten:

- Het doel is om voor zowel de structurele als de incidentele ratio, minimaal 1,4 te bereiken
- Een eis is om voor incidenteel en structureel in totaal minimaal 1,4 te houden.

De structureel gewenste ratio is 1,4. In de begroting 2019 is dat 1,02

De incidenteel gewenste ratio is 1,4. In de begroting 2019 is dat 2,25.

De totaal vereiste ratio is 1,4. In de begroting 2019 is dat 1,79.

Als de totale ratio onder 1,4 komt, stellen we maatregelen voor om deze ratio toch te halen.

In deze notitie stellen wij dan ook voor om net als in voorgaande jaren uit te blijven gaan van een ratio van 1,4.

Als het weerstandsvermogen in de raad aan de orde komt, wordt er vaak alleen gesproken over de uitkomst van de totale ratio (1,4) en niet over de structurele of incidentele ratio.

Moeten deze ratio's nog wel afzonderlijk berekend worden? We denken van wel, vooral omdat het afdekken van een eventueel tekort bij de structurele risico's hele andere maatregelen vraagt dan bij de incidentele risico's. Dat is exploitatie (structureel) versus reserves (incidenteel). Zie voor meer uitleg Bijlage 3 "Uitleg in hoeverre kunnen wij de risico's snel afdekken".

Conclusie over onze huidige ratio's in de begroting 2019:

- Incidentele risico's voldoen aan onze doelstelling van "ruim voldoende" (het doel is 1,4 en de ratio is 2,25)
- Structurele risico's voldoen niet aan onze doelstelling van "ruim voldoende" (het doel is 1,4 en de ratio is 1,02). Als risico's en daarmee uitgaven werkelijkheid worden bestaat de kans dat we daarvoor onze belastingen moeten verhogen (of ombuigen op andere posten).
- Het totaal van onze ratio (1,79) voldoet meer dan voldoende aan ons uitgangspunt van 1,4.

Deze notitie Risicomanagement en Weerstandsvermogen wordt om de vier jaar geactualiseerd.

Bijlage 1 Paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing

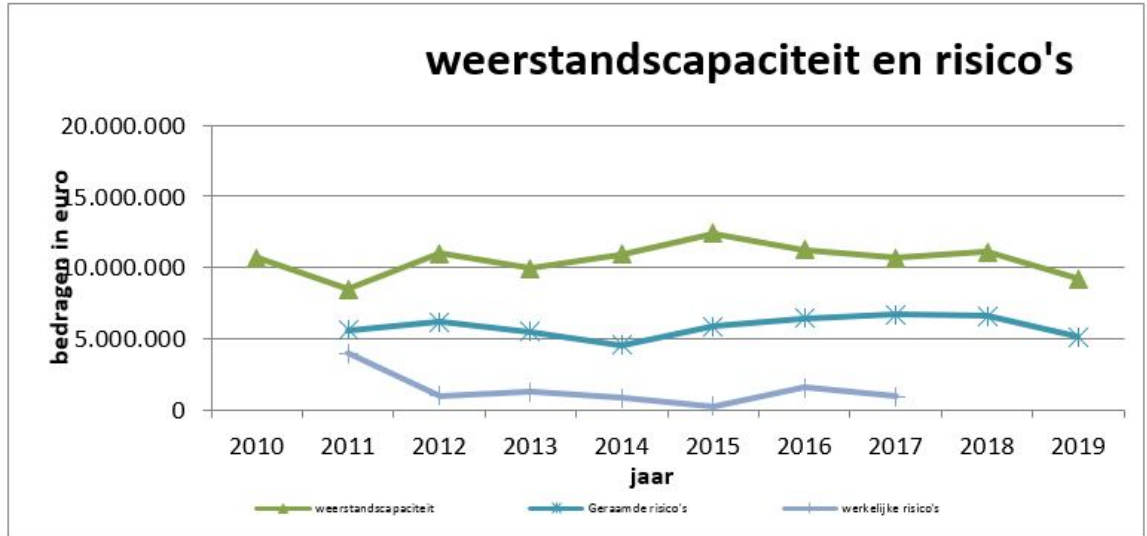
In deze bijlage wordt opgesomd welke gegevens in deze paragraaf van de begroting en jaarrekening worden opgenomen. Daarbij laten we van tabellen en grafieken voorbeelden zien. Als het nodig is, passen we deze paragraaf aan (= dynamisch van opzet). Grote of belangrijke aanpassingen van de begroting en dus ook van deze paragraaf bespreken we met de auditcommissie. Dit doen we voordat de begroting of jaarrekening wordt opgesteld.

De inhoud van paragraaf A. Weerstandsvermogen en Risicobeheersing is bijvoorbeeld als volgt:

1. Algemeen
Hier wordt kort uitgelegd:
 - waarom deze paragraaf is opgenomen
 - waarom deze belangrijk is
 - wat ons beleid is
 - wat weerstandsvermogen is.
2. Inventarisatie van de weerstandscapaciteit
Hierin wordt het verschil tussen de structurele en incidentele weerstandscapaciteit uitgelegd. Daarnaast een korte uitleg van de belangrijkste cijfers en normen die we daarvoor gebruiken. Ook wordt hier de tabel van de berekening van de weerstandscapaciteit opgenomen. Deze ziet er bijvoorbeeld als volgt uit (bron begroting 2019) maar kan ook op hoofdlijnen worden opgenomen.

	Rekening 2017	begroting 2018	begroting 2019	Str of Inc
weerstandscapaciteit exploitatie				
Onbenutte belastingcapaciteit				
- OZB	1.201	1.301	1.086	
- rioolrecht	-77	n.v.t.	n.v.t.	
- afvalstoffenheffing	-115	n.v.t.	n.v.t.	
- leges en andere heffingen	-18	461	703	
Totaal onbenutte belastingcapaciteit	991	1.762	1.789	
Structureel saldo rekening / begroting	412	18	165	
Weerstandsvermogen exploitatie	1.403	1.780	1.954	structureel
Weerstandscapaciteit vermogen				
Behoedzaamheidsreserves	7.184	9.892	8.116	
Stille reserves gemeentelijke bezittingen	365	365	365	
Incidenteel saldo rekening / begroting	1.741	-967	-1.252	
Weerstandscapaciteit vermogen	9.290	9.290	7.229	incidenteel
Totale weerstandscapaciteit	10.693	11.070	9.183	
Waarvan structureel	1.403	1.780	1.954	
Waarvan incidenteel	9.290	9.290	7.229	

Het verloop van de weerstandscapaciteit, de geraamde risico's en de werkelijk gerealiseerde risico's van de afgelopen 10 jaren wordt in een grafiek weergegeven. De grafiek hieronder is uit de begroting 2019.



3. In onze huidige opzet worden de risico's beschreven en in een tabel samengevat. Alle risico's worden aan de hand van de risicokaarten samengevat in één tabel. In deze tabel worden de volgende gegevens opgenomen:
- Het risico benoemen
 - De omschrijving van het risico
 - De beheersmaatregelen
 - Het maximale risicobedrag
 - De risicoklasse
 - Het gekwantificeerde risico (risicoklasse x maximaal risicobedrag) vertaald in een (mogelijk) financieel effect

Deze tabel wordt gesplitst in structureel en incidenteel. De uitkomst wordt vergeleken met bijvoorbeeld de vorige begroting, jaarrekening etc.
Voorbeeld van deze tabel:

Risico	Omschrijving	Beheersmaatregel	Maximaal risicobedrag	Risicoklasse/percentage	Financieel effect begroting 2019

4. De gekwantificeerde risico's moeten vergeleken worden met de beschikbare weerstandscapaciteit. Daarvoor wordt de volgende tabel gevuld. De cijfers in dit voorbeeld zijn uit de begroting 2019.

Structureel	
Structureel risicobedrag	1.921.462
Beschikbare weerstandscapaciteit	1.954.209
Structurele ratio	1,02
Gewenste minimale ratio	1,40
Benodigde weerstandscapaciteit	2.690.047
Tekort structurele weerstandscapaciteit	735.838
Incidenteel	
Incidenteel risicobedrag	3.207.719
Beschikbare weerstandscapaciteit	7.228.678
Incidentele ratio	2,25
Gewenste minimale ratio	1,40
Benodigde weerstandscapaciteit*	4.490.807
Overschot incidentele weerstandscapaciteit	2.737.871

Totaal structureel en incidenteel	
Risicobedrag	5.129.181
Beschikbare weerstandscapaciteit	9.182.887
totale ratio	1,79
Gewenste minimale ratio	1,40
Benodigde weerstandscapaciteit	7.180.853
Overschot weerstandscapaciteit	2.002.034
Totale ratio (structureel en incidenteel samen), vereist is 1,4	1,79
* Benodigde weerstandscapaciteit GREX (= onderdeel van totaal benodigde weerstandscapaciteit)	4.280.807

5. Tot slot wordt in deze paragraaf het verloop van de berekende risico's opgenomen. Dit is volgens de werkwijze die we nu gebruiken. Dat is in de vorm van de volgende tabel die is overgenomen uit de begroting 2019:

	Berekende risico's begroting	Herrekenende risico's in jaarrekening voorgaande jaar	Gerealiseerd risico jaarrekening
2011	n.v.t.	5.572.715	3.979.308
2012	6.183.636	3.403.516	963.709
2013	5.506.200	5.176.965	1.234.252
2014	4.545.144	5.086.222	803.539
2015	5.851.953	5.731.693	224.997
2016	6.425.419	6.812.326	1.558.158
2017	6.452.103	6.694.546	705.445
2018	6.571.135	6.591.929	n.v.t.
2019	5.129.181	n.v.t.	n.v.t.

Bijlage 2. Model risicokaart

Ingevuld t.b.v. Begroting + jaar Jaarrekening + jaar	
datum	
Status N = nieuw G = geactualiseerd O = ongewijzigd	
Risico	
Omschrijving risico	
Strategie B = Beheersen A = Accepteren O = Overdragen V = Vermijden	
Uitleg strategie	
Incidenteel of structureel	
Beheersmaatregel	
Risicoklasse en percentage	
Omschrijving en bedrag voor kwantificering	
Financieel risico	
Risico-eigenaar	

Bijlage 3. Uitleg, in hoeverre kunnen wij risico's snel afdekken

In hoeverre kunnen wij risico's snel afdekken?

Er zijn structurele en incidentele risico's en ook structurele en incidentele weerstandscapaciteit om die risico's af te dekken.

Hieronder wordt het verschil verder toegelicht, o.a. met een rekenvoorbeeld.

Structurele risico's tegenover de structurele weerstandscapaciteit:

Voorbeeldberekening:

Structureel risico's	€ 1.000.000
Structurele weerstandscapaciteit	€ 1.500.000

Hieruit is af te leiden dat de structurele risico's afgedekt kunnen worden uit onze structurele weerstandscapaciteit en lijkt er geen vuiltje aan de lucht.

Deze weerstandscapaciteit is echter opgebouwd uit twee onderdelen:

- Het structurele begrotingsoverschot (bij ons het eerste jaar niet aanwezig in de begroting)
- De onbenutte belastingcapaciteit.

Dit betekent dat het daadwerkelijk aanwenden van deze capaciteit alleen kan als we onze belastingen (OZB) verhogen omdat het structurele begrotingssaldo wellicht niet hoog genoeg is om het risico op te vangen.

Omdat we in de jaren vanaf 2020 een structureel begrotingsoverschot hebben kan dat geheel of gedeeltelijk worden ingezet als er risico's waarheid worden.

De gewenste ratio voor dit risico is 1,4. In de begroting 2019 is dat 1,02.

Incidentele risico's tegenover de incidentele weerstandscapaciteit

Voorbeeldberekening:

Incidenteel risico's	€ 5.000.000
Incidentele weerstandscapaciteit	€ 7.500.000

Hieruit is af te leiden dat de incidentele risico's in principe afgedekt kunnen worden uit onze incidentele weerstandscapaciteit. Alleen in het geval er meer (grotere) risico's tegelijk waarheid worden, ontstaat er een probleem.

De incidentele weerstandscapaciteit bestaat bijna geheel uit de behoedzaamheidsreserve. Daarin zitten ook de begrote uitkomsten van de structurele saldi 2019-2022. Als die lager worden, daalt ook deze reserve.

De gewenste ratio voor dit risico is 1,4. In de begroting 2019 is dat 2,25.