

Weerstandsvermogen en risicobeheersing in de praktijk van gemeenten

17, 18 & 23 mei 2022

Sander Mooij



Weerstandscapaciteit

“De weerstandscapaciteit bestaat uit de middelen en mogelijkheden waarover de (...) gemeente beschikt om niet begrote kosten die onverwachts en substantieel zijn te dekken.

Het gaat om die elementen waarmee tegenvallers eventueel bekostigd kunnen worden zoals bijvoorbeeld de **algemene reserve**, maar ook de **onbenutte belastingcapaciteit** en de **stille reserves.**” (BBV)

Structurele weerstandscapaciteit

De structurele weerstandscapaciteit kan bestaan uit:

1. Onbenutte belastingcapaciteit
2. Onvoorzien structureel
3. Structurele begrotingsruimte

Incidentele weerstandscapaciteit

De incidentele weerstandscapaciteit kan bestaan uit:

1. Algemene reserve
2. Onvoorzien incidenteel
3. Stille reserves
4. Incidentele begrotingsruimte

Risico's

(BBV) "Reguliere risico's – risico's die zich regelmatig voordoen en die veelal vrij goed meetbaar zijn – maken geen deel uit van de risico's in de paragraaf weerstandsvermogen. Hiervoor kunnen immers verzekeringen worden afgesloten of voorzieningen worden gevormd.

Voorbeelden van risico's die wel tot de paragraaf weerstandsvermogen horen zijn ondernemersrisico's (..) en hangen vooral samen met grondexploitatie, gebiedsuitbreiding, publiek – private samenwerking (PPS), sociale structuur (bij neergaande conjunctuur) en open-einde regelingen."

(GTK): "De gemeente is verantwoordelijk voor het inventariseren en kwantificeren van de risico's die zij loopt. (..) Daarmee is sprake van een **open norm**. Vanuit toezichthoudend oogpunt wordt daarom uitgegaan van het door de gemeente gepresenteerde beeld."

Weerstandsratio

(BBV): "Doordat de risico's die (...) gemeenten lopen verschillen, is het niet mogelijk een algemene norm te stellen voor een goede relatie tussen de weerstandscapaciteit en de risico's. Het is aan de (...) gemeenten zelf een beleidslijn te formuleren over de in de organisatie noodzakelijk geachte weerstandscapaciteit in relatie tot de risico's."

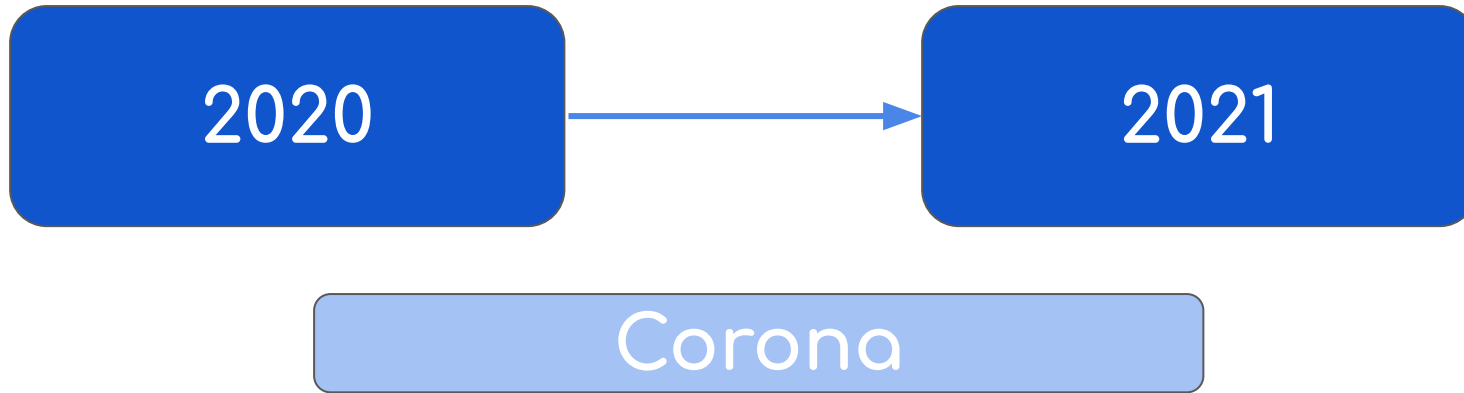
Weerstandsnorm

Waarderingscijfer	Ratio	Betekenis
A	≥ 2.0	uitstekend
B	$1.4 < 2.0$	ruim voldoende
C	$1.0 < 1.4$	voldoende
D	$0.8 < 1.0$	matig
E	$0.6 < 0.8$	onvoldoende
F	< 0.6	ruim onvoldoende

Weerstandscapaciteit

$$\frac{\text{Weerstandscapaciteit}}{\text{Risico's}} = \text{Weerstandsratio}$$

Analyse gemeentelijke begrotingen



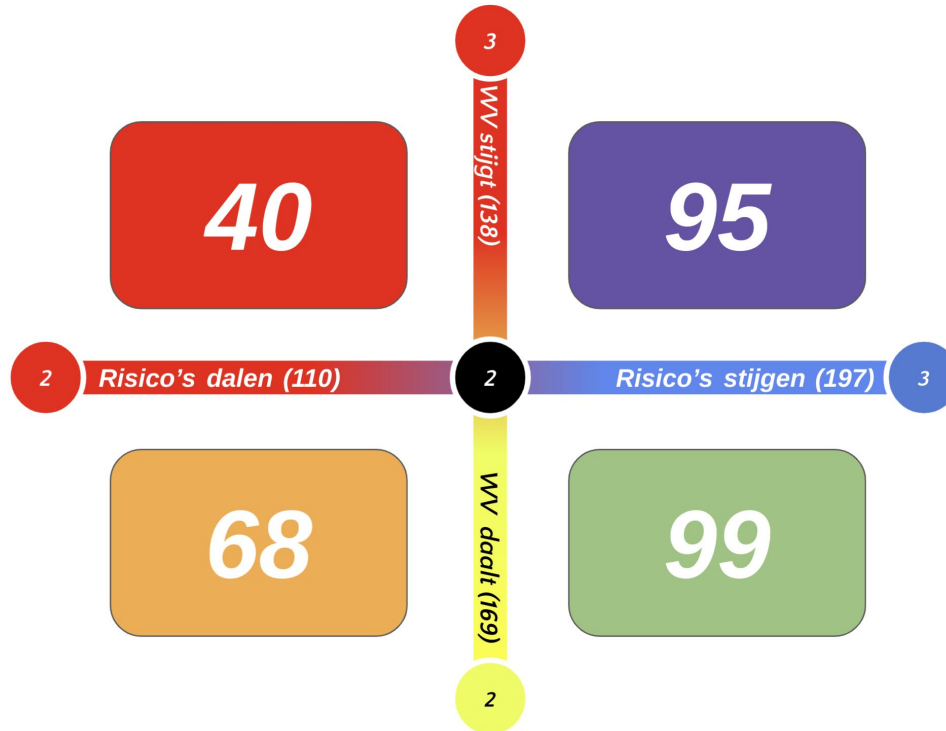
Inventarisatie gemeentelijke paragraaf van 315 gemeenten

- Weerstandscapaciteit (in €)
- Financiële Omvang risico's (in €)
- Weerstandratio
- Gemeentelijke norm

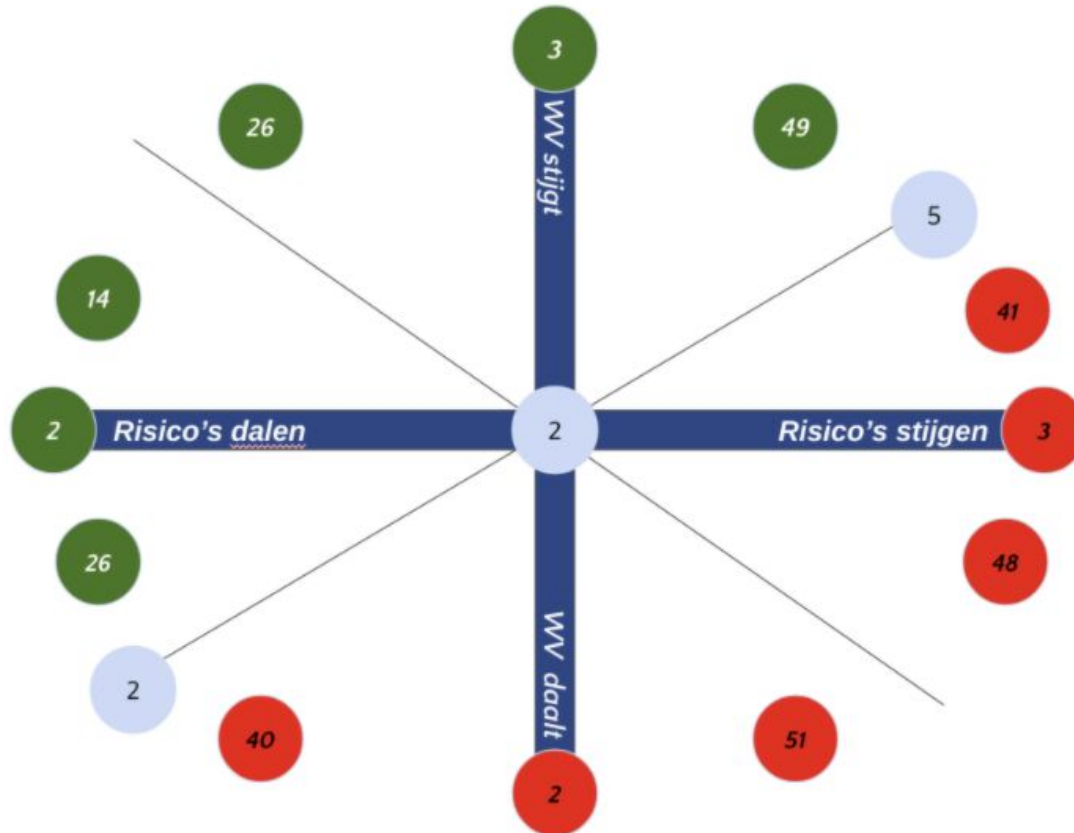
Uitgangssituatie uit 2020

<i>Ratio 2020 ligt</i>	<i>Kwalificatie</i>	<i>Aantal gemeenten</i>
onder 0	Negatief	3
tussen 0 en 0,6	Ruim onvoldoende	2
tussen 0,6 en 0,8	Onvoldoende	3
tussen 0,8 en 1	Matig	14
tussen 1 en 1,5	Voldoende	70
tussen 1,5 en 2	Ruim voldoende	48
boven 2	Uitstekend	175

Analyse gemeentelijke begrotingen



Analyse gemeentelijke begrotingen



Analyse gemeentelijke begrotingen

Ratio 2020 ligt	Kwalificatie	Aantal gemeenten
onder 0	Negatief	3
tussen 0 en 0,6	Ruim onvoldoende	2
tussen 0,6 en 0,8	Onvoldoende	3
tussen 0,8 en 1	Matig	14
tussen 1 en 1,5	Voldoende	70
tussen 1,5 en 2	Ruim voldoende	48
boven 2	Uitstekend	175

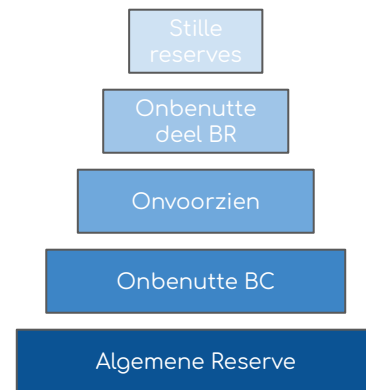
Ratio (2020) ligt	Kwalificatie	daling (2021)	gelijk (2021)	stijging (2021)
onder 0	Negatief	1	2	
tussen 0 en 0,6	Ruim onvoldoende			2
tussen 0,6 en 0,8	Onvoldoende			3
tussen 0,8 en 1	Matig	5	2	7
tussen 1 en 1,5	Voldoende	32	2	36
tussen 1,5 en 2	Ruim voldoende	28		20
boven 2	Uitstekend	120	3	52
	Eindtotaal	186	9	120

Observaties: diversiteit!

- beleid en kaders
- normstelling weerstandspositie
- berekening benodigd weerstandsvermogen
 - scope van risico's
 - identificatie van risico's
- Toepassing van risico's in paragraaf
 - top risico's vs. alle risico's
 - inzicht in omvang risico's (bruto - netto, PxQ)
 - berekening financiële impact risico's
 - zekerheidspercentages (Monte Carlo)
- berekening beschikbaar weerstandsvermogen
- toelichting op (majeure) risico's: j/n
- PM-risico's
- relatie met financiële kengetallen ontbreekt vaak

Risico's van alle gemeenten:

1. Grondbeleid en ruimtelijke ontwikkelingen
2. Digitalisering en de informatieveiligheid
3. Energie- en circulaire transitie
4. Regie verbonden partijen en gemeenschappelijke regelingen
5. Sociaal domein
6. Grote (infrastructurele) projecten
7. Lokale hoofdijndossiers.
8. Japanse Duizendknoop en rubber korrels op kunstgrasvelden
9. Bezuinigingen en hoog ziekteverzuim
10. Eigen risico's verzekeringen of ERD



Observaties

- Risico's lijken een constante, net als de financiële impact
- Paragraaf is een grote black-box voor de lezer
 - Kaderstelling als basis
 - Kwaliteit identificatie risico's
 - Inschatting financiële impact van risico's
 - Statistische impact
- Regelgeving laat veel ruimte voor eigen aanpak
- Korte termijn focus
- Beperkt tot financiële impact
- Geen relatie met andere financiële kengetallen
- Risicobeheersing is meer dan opvoeren risico
- Regionale risico's verschillen binnen de regio
- Toezicht (horizontaal & verticaal) op kwaliteit paragraaf is beperkt
- Evaluatie van weerstandsvermogen en risicobeheersing vindt beperkt plaats

Doel paragraaf

Risicobeheersing voor raadsleden

Grote delen van de samenleving zijn in transitie.

Gemeenten hebben een belangrijke rol bij deze transitie.

Vaak is de route onzeker en zaken lopen anders dan verwacht.

Sommige zaken die nu vanzelfsprekend zijn, moeten in de nabije toekomst anders. Denk aan inclusiviteit, vitaliteit, duurzaamheid, betaalbare woningen.

Er ontstaan steeds nieuwe uitdagingen die om een oplossing vragen. Denk aan jeugdloos, omgevingswet en cybercriminaliteit.

Risicomanagement maakt beter beslissen mogelijk. Met oog voor publieke waarden, nu en in de toekomst.

Goed risicobeheer = (onzekerheden onderkennen) reële verwachtingen scheppen

Doel: helder beeld van de mogelijkheden om (bij) te sturen.

Resultaat: Kwalitatief goed beleid en bewuste besluiten.

Risico's kunnen realistisch worden opgenomen in de beleidsanalyses.

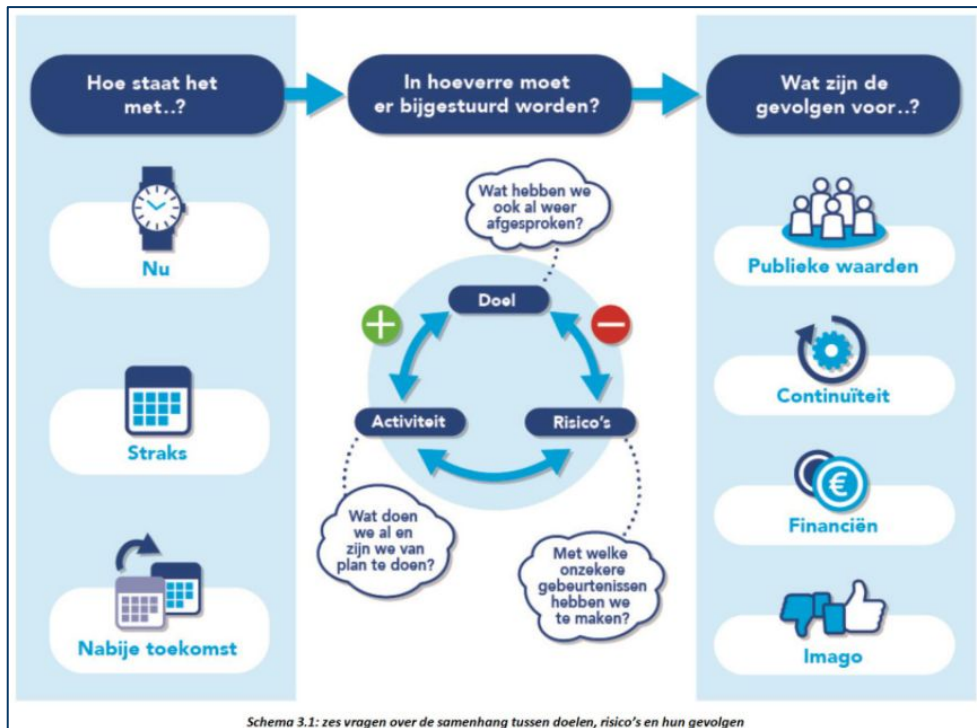
Inzicht in de mogelijke financiële impact van risico's.

VNG Risicobeheer en Risicoplaform Overheden (RPO) hebben kennis en oplossingsrichtingen verzameld en deze toegankelijk gemaakt voor (aspirant-) raadsleden in de

Compacte Handreiking Risicobeheersing voor raadsleden

In 60 minuten wegwijs in de gemeentelijke risico's

In samenwerking met o.a. De Nederlandse Vereniging voor Raadsleden, ministerie van Binnenlandse Zaken, commissie BIV en diverse gemeenten.



Afsluiting

- Paragraaf weerstandsvermogen:
 - voorkennis/inzicht nodig over weerstandscapaciteit, risico's én beleid
 - gebaseerd op subjectieve inzichten (kans, omvang)
 - die voor de lezer impliciet blijven
 - erg financieel van aard (publieke waarden, imago, continuïteit)
- Vergelijken van gemeenten is beperkt zinvol. Er is immers sprake van lokale situaties, lokaal (financieel) beleid en ruimte in de regels!
- Maar het is en blijft belangrijk voor de toekomst van de gemeente!
 - versterken risicomanagement binnen de organisatie
 - langere termijn ontwikkelingen (bijv. scenariodenken)!

Relevante links

- [Risico Platform Overheden](#)
- [Aanbevelingen voor volwassen risicomanagement](#)
- Handreiking Risicobeheersing Raadsleden ([binnenkort hier beschikbaar](#))