

Paragraaf

Weerstandsvermogen en risicobeheersing

Korte omschrijving

Bij het weerstandsvermogen gaat het om de mate waarin de gemeente in staat is middelen vrij te maken om niet begrote, onverwachte en substantiële tegenvallers op te vangen zonder het beleid te veranderen. Een sluitende begroting zonder weerstandscapaciteit betekent dat iedere tegenvaller een probleem oplevert en dwingt tot bezuinigen. Een buffer is daarom wenselijk. Hoe groot die buffer precies moet zijn is afhankelijk van veel factoren. In deze paragraaf wordt enerzijds de relatie benoemd tussen weerstandsvermogen, weerstandscapaciteit en risicomangement, anderzijds wordt de huidige stand van zaken beschreven.

De paragraaf bevat de volgende onderdelen:

[Korte omschrijving](#)

[Context en achtergrond](#)

[Risiko's](#)

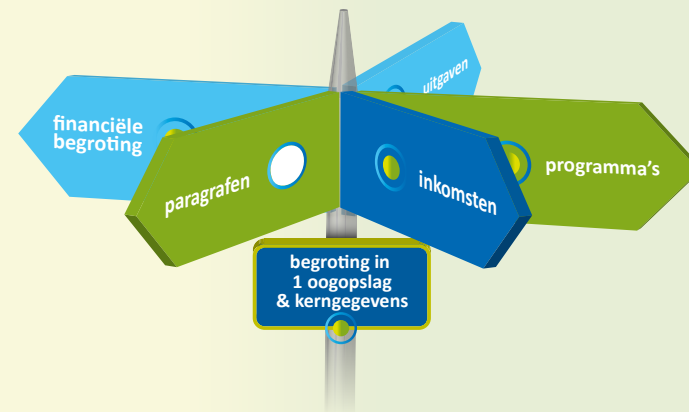
[Kaderstellende beleidnota's](#)

[Wat willen we bereiken?](#)

[Wat gaan wij er voor doen](#)

[Samenvatting risicoprofielen Gemeente De Fryske Marren](#)

[Nog te verwachten risico's](#)



De paragraaf betreffende het weerstandsvermogen en risicobeheersing bevat volgens BBV (Besluit Begroten en Verantwoorden) voorschriften ten minste:

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

Context en achtergrond

Weerstandscapaciteit

Het beleid omtrent Weerstandvermogen en Risicomanagement ligt dicht bij elkaar. 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. Beleid omtrent het weerstandsvermogen betreft beleid met betrekking tot de mate waarin de gemeente in staat is risico's op te vangen.

Risico's

Risicomanagement bestaat uit het inventariseren van de risico's en het treffen van beheersmaatregelen om de risico's zoveel mogelijk te beperken dan wel het bewust nemen van die risico's. Hoe beter de risico's beheerst worden, des te lager kan de benodigde weerstandscapaciteit zijn. Het beheersen van risico's kan echter kosten met zich mee brengen. Binnen risicomanagement zullen dus afwegingen gemaakt worden in hoeverre de gemeente ervoor kiest om risico's in te dekken of risico's te nemen.

Een goed inzicht in de risico's en de mogelijke beheersmaatregelen is voor het geheel dus cruciaal.

Risico's bestaan niet alleen uit financiële risico's. Bij risicomanagement zal ook aandacht besteed worden aan bijvoorbeeld juridische risico's. Belangrijk is ook om te realiseren dat niet alle risico's in geld zijn uit te drukken.

Kaderstellende beleidsnota's

- Financiële Verordening De Fryske Marren;
- Nota Risicomanagement 2014-2018.

Wat willen we bereiken

Als gemeente streven wij ernaar om de impact van de risico's te minimaliseren. Dit betekent dat we een weerstandsvermogen nastreven dat op z'n minst voldoende is. Hiervoor houden we factor aan van 1,4 ("ruim voldoende" volgens nota risicomanagement) ten opzichte van het benodigde weerstandsvermogen. De reserve weerstandsvermogen is door de raad vastgesteld op € 17 miljoen (afgerond).

Wat gaan we ervoor doen

Het actualiseren van alle risico's opgenomen in het risicoprofiel De Fryske Marren is als activiteit opgenomen in de planning & controlcyclus. We rapporteren in de voor- en najaarsrapportages over de stand van zaken. In het najaar worden alle profielen opnieuw bekeken en dat leidt voor de jaarrekening 2017 tot een nieuwe berekening van de risico's en het weerstandsvermogen.



Samenvatting risicoprofielen gemeente De Fryske Marren

Risicoprofiel gemeente de Fryske Marren			
Omvang bruto risico €	Risico	Bruto risico	Rest risico
< € 200.000	1. Begraafplaatsen	€ 4.200	€ 1.800
	2. Hus en Hiem	€ 20.000	€ 20.000
	3. Veiligheidsregio	€ 72.500	€ 70.000
	4. Vervanging oeverconstructies	€ 162.500	€ 25.000
	5. Leerlingenvervoer	€ 195.000	€ 195.000
	6. Jeugd	€ 200.000	€ 200.000
> € 200.000 - < € 500.000	7. FUMO	€ 237.500	€ 237.500
	8. I&A	€ 245.000	€ 50.000
	9. Renterisico's	€ 272.500	€ 272.500
	10. Kunstwerken	€ 290.500	€ 40.000
	11. WMO/AWBZ	€ 310.000	€ 310.000
	12. Business Park Friesland	€ 169.000	€ 169.000
	13. Centrum Lemmer	€ 401.500	€ 150.000
> € 500.000 - < € 1.000.000	14. Participatie	€ 645.000	€ 645.000
	15. Projecten Balk	€ 730.000	€ 720.000
	16. Vastgoed	€ 742.500	€ 140.000
> € 1.000.000	17. Algemene risico's SD	€ 1.225.000	€ 1.225.000
	18. Integrale veiligheid	€ 1.760.000	€ 1.720.000
	19. Garanties	€ 1.984.921	€ 40.000
	20. Broek-Zuid	€ 2.260.000	€ 1.480.000
	21. Bedrijventerreinen	€ 2.525.000	€ 2.525.000
	<u>Nog te verwachten risico's</u>		
	Projecten		€ 1.100.000
	Bouwgrondexploitatie		€ 800.000
	Openeinde regelingen en aanmeldingen kadernota		p.m.
	Overige risico's bedrijfsvoering		p.m.
Benodigde risicodekking			€ 12.135.800
Factor (afgerond)			1,4
Weerstandvermogen (afgerond)			€ 17.000.000

Tekstuele toelichtingen:

1. Begraafplaatsen

Al vanaf de start van de nieuwe gemeente wordt er ingezet op het actualiseren van de begraafplaatsenadministratie. De drie voormalige gemeenten hielden de begraafplaatsen zeer verschillend bij. Hierdoor is er een forse inhaal/harmonisatieslag noodzakelijk. Deze ingezette inhaalslag heeft ook geresulteerd in extra inkomsten uit leges. Over het jaar 2014 is ruim € 362.000 aan leges betaald, terwijl er € 272.329 begroot was. Een toename van bijna € 90.000. Ook over het jaar 2015 is bijna € 70.000 aan extra leges binnengekomen. Het afgelopen jaar is er ruim € 350.000 aan leges betaald en dit is bijna € 30.000 meer dan begroot. Wij hebben de laatste jaren door de inhaalslag dus behoorlijk meer leges ontvangen. Dit wordt ieder jaar minder, omdat de inhaalslag voor een groot deel in de afgelopen jaren is gerealiseerd. Voor de komende jaren worden de leges verhoogd, waarmee de kostendekkendheid op 90% komt te liggen. De inkomsten uit leges wordt in 2020 geraamd op ruim 4 ton. Het project wordt dit jaar (2017) afgerond. Dan is de administratie weer up-to-date. Voorgesteld wordt om dit profiel in het vervolg niet meer op te nemen in het risicomanagement.

2. Hûs en Hiem

'Hûs en Hiem welstandsadviesing en monumentenzorg' is een verbonden partij die de gemeenschappelijke belangen van de deelnemende gemeenten behartigt op het gebied van bouwkundige, stedenbouwkundige en landschappelijke waarden in de provincie Fryslân. Van elke gemeente heeft een collegelid zitting in het algemeen bestuur. De kans op bestuurlijke en financiële risico's kan zich voordoen, maar heeft tot op heden niet geleid tot problemen. De wet en regelgeving omtrent Welstand staat op dit moment ter discussie. De nieuwe omgevingswet biedt nieuwe kansen.

3. Veiligheidsregio

De Veiligheidsregio is een verbonden partij met een groot maatschappelijk belang.



Er kunnen zich bestuurlijke risico's (politiek), imago risico's en financiële risico's voordoen.

Om de risico's zoveel mogelijk te beperken, worden de voorstellen van de VRF zowel ambtelijk als bestuurlijk afgestemd met de deelnemende gemeenten.

Op deze wijze monitoren wij onder andere de begroting en rekening van de Veiligheidsregio en communiceren via het Algemeen Bestuur. De risico's omtrent inhoudelijke taken zijn opgenomen in de risicoprofielen Sociaal Domein en Integrale Veiligheid.

4. Vervanging oeverconstructies

Al onze oeverconstructies vaarwegen met een recreatief karakter worden om de vijf jaar geïnspecteerd. Daar waar nodig worden de oeverconstructies vervangen. De benodigde middelen zijn voor de komende jaren door de raad toegekend. Het enige financiële risico bij calamiteiten betreft het eigen risico binnen de aansprakelijkheidsverzekering van € 12.500 per geval.

5. Leerlingenvervoer

In de voorbereiding op de aanbesteding voor het schooljaar 2017 is de deskundigheid van de klankbordgroep leerlingenvervoer benut. Bij de aanbesteding is kwaliteit een belangrijk aandachtspunt.

Bij een te lage (ervaren) kwaliteit van het leerlingenvervoer loopt de gemeente het risico dat er substantieel meer ambtelijke capaciteit voor beschikbaar gesteld moet worden dan wij normaal gesproken doen. Het netto risico is nu, op basis van actualisatie, gekwantificeerd op € 195.000.

6. Jeugd

Een groot deel van de beschreven risico's zijn door verschillende maatregelen ondervangen. Het blijft lastig om met name de financiële risico's in beeld te krijgen en te beheersen. Dit zit deels in de wijze van facturering en de toewijzing naar zorg. Het facturatieproces is, en wordt nog steeds verbeterd.

Dit heeft alles te maken met de ombuiging van de drie facturatiesystemen van voor 2015 naar de huidige wijze van inkoop en facturering. De toewijzing naar zorg is wettelijk belegd bij verschillende partijen.

Zo hebben huisartsen, kinderartsen en jeugdartsen de bevoegdheid te verwijzen naar zorg. Zij zijn verantwoordelijk voor 79% van de verwijzingen. Dit is ongeveer 30% van het budget. In 2017 wordt via de toevoeging van de functie Praktijkondersteuner Huisarts Jeugd-GGZ (POH JGGZ) aan de in De Fryske Marren gevestigde huisartsengroepen een eerste stap gemaakt in de beheersing van het aantal verwijzingen. De door het Sociaal Domein Fryslân uitgevoerde analyse naar een financiële vertaling van onderhanden werk in combinatie met de gefactureerde bedragen is van dusdanige kwaliteit dat deze als uitgangspunt genomen wordt als basis voor de geprognostiseerde uitgaven. Op basis van deze gegevens stellen we vast dat de uitgaven redelijk in de pas lopen met het beschikbare budget.

Het oorspronkelijke netto risico was in 2015 € 255.000. De verschillende uitgevoerde beheersmaatregelen en de effecten daarvan hebben geleid tot het terug brengen van het aantal benoemde risico's voor 2016. Het netto risico is nu, op basis van actualisatie, gekwantificeerd op € 200.000.

7. FUMO

De FUMO is een uitvoeringsorganisatie van de colleges van B&W van de Friese gemeenten, het college van GS van de provincie Fryslân en het dagelijks bestuur van Wetterskip Fryslân.

De FUMO voert namens deze overheidsorganen taken uit op het gebied van het omgevingsrecht. De taken richten zich met name op vergunningverlening, toezicht en handhaving milieu (de VTH milieutaken), maar kunnen ook andere taken van het omgevingsrecht omvatten. De FUMO heeft de vorm gekregen van een openbaar lichaam op grond van de Wet gemeenschappelijke regelingen. Van elke gemeente heeft een collegelid zitting in het algemeen bestuur.

Er kunnen zich bestuurlijke risico's, imago risico's en financiële risico's voordoen.



Om de risico's zoveel mogelijk te beperken vindt zowel ambtelijke als bestuurlijke afstemming plaats over de taakuitvoering door de Fumo.

8. Informatisering en automatisering

Gemeente De Fryske Marren is in de bedrijfsvoering zeer afhankelijk van het functioneren van de ICT systemen. Met name een algehele ICT-uitval wordt al snel een kostbare gebeurtenis. Echter ook een onvoldoende inzicht, in de kosten voor een begrotingsjaar, kan gemakkelijk leiden tot overschrijdingen.

Er zijn risico's die lastig af te dekken zijn zoals ziekte ICT medewerkers en cybercrime. Het afdekken van risico's is een vast onderdeel van het informatiebeleid en het informatiemanagement. Elke keuze wordt getoetst aan de mogelijke risico's.

9. Renterisco's

Renterisco's kunnen zich voordoen bij herfinanciering van langlopende leningen, een rentestijging bij kortlopende leningen en een raadsbesluit tot grote investeringen die bij de begroting nog niet in beeld waren. Ongeoorloofde derivaten transacties en het niet op orde hebben van de liquiditeitenplanning (inclusief offertetraject aangaan nieuwe leningen) zijn in algemene zin risico's bij dit.

Als gevolg van wijziging van de BBV-voorschriften is de rekenrente verlaagd. De financiële gevolgen hiervan zijn verwerkt in de kadernota 2016.

Door het op orde hebben van de planning- en controlcyclus, de werkprocessen en door periodiek de liquiditeitenplanning bij te stellen is de kans op onverwacht investeringen en/of rentetegenvallers klein. Ook worden de renteontwikkelingen in de markt nauwlettend in de gaten gehouden. Binnen dit proces hebben zich geen tegenvallers voorgedaan.

10. Kunstwerken

In het risicoprofiel voor kunstwerken is als grootste risico het volgende punt benoemd:

Onvoldoende middelen voor grootschalig onderhoud:

De her-inspecties zijn uitgevoerd en de onderhoudsbehoefte sluit aan bij de beschikbare middelen.

Gezien de leeftijd van het areaal blijft er een restrisico. Dit wordt ingeschat op € 40.000.

11. WMO/AWBZ

Bij de transitie van AWBZ naar de Wmo stond continuïteit van de zorgverlening voorop en is geïnvesteerd in de organisatie en inrichting van systemen. Met de huidige werkwijze lopen we tegen grenzen aan en is de behoefte om te transformeren groot. Het welslagen van een getransformeerde werkwijze en een andere bekostigingsstructuur is mede afhankelijk van de bereidwilligheid onder aanbieders en welzijnsinstellingen. Transformatie vergt tijd en investering in de samenwerking en de kwaliteit van de uitvoering, zowel bij de gemeente als de aanbieders. De kosten gaan voor de baten uit. De risico's binnen de Wmo zitten dan ook met name aan de kant van de vernieuwing. Afschaling van maatwerkvoorzieningen naar basisvoorzieningen, van formeel naar informeel, lukt niet met enkel een strengere toegang of strakkere indicering. Dit vraagt een andere mindset bij uitvoering en aanbieders. Er dienen voldoende mogelijkheden aanwezig te zijn voor 'oplossingen dicht bij huis'. In 2017 worden hiervoor nieuwe stappen gezet in samenwerking met het welzijnswerk, aanbieders en (groepen/vertegenwoordiging van) inwoners. Er is draagvlak nodig voor de vernieuwing van het aanbod maatwerkvoorzieningen, waarbij de gemeente inzet op resultaatgerichte inkoop. Dit kan grote verandering teweegbrengen bij aanbieders. Het risico is gelijk ten opzichte van 2016.

Door het beleid van langer zelfstandig thuis wonen zijn er steeds meer kwetsbare inwoners die thuis wonen en niet in een instelling opgenomen kunnen worden. Dit leidt vaker tot crisissituaties. Hier worden speciale beheersmaatregelen op genomen. De landelijke tendens laat zien dat er steeds meer druk komt te liggen op mantelzorgers en vrijwilligers.

Er worden beheersmaatregelen op uitvoeringsniveau ingezet om extra aandacht



voor deze groepen te hebben. Er ligt de uitdaging om de mantelzorger te vinden en passend te kunnen ondersteunen. Investing in kennis is nodig. Beleid is voldoende vorm gegeven, waardoor het risico is ingeperkt.

In 2016 is het beeld ontstaan dat het Sociaal Wijkteam (SWT) vanuit een lerende setting toegroeit naar de nieuwe werkwijze. Door de hoge werkdruk is er minder ruimte voor innovatie. Dit levert een nieuw risico op, gekwantificeerd op € 60.000. Het oorspronkelijke totaal netto risico in 2015 was € 250.000. Het netto risico is nu, op basis van actualisatie, gekwantificeerd op € 310.000.

12. Business Park Friesland

Uit een rapport, opgesteld door een externe partij, blijkt dat er voor de Gemeenschappelijke Regeling Bedrijvenparken A7 een risicobuffer kan worden verlaagd van € 710.000 naar € 338.000 als aanvulling op een getroffen voorziening van € 216.000. Aangezien wij voor 50% deelnemen en daarom ook voor 50% risico lopen is een bedrag van € 169.000 meegenomen in het weerstandsvermogen. Dit risico blijft onverminderd bestaan ook in 2017.

13. Centrum Lemmer

De herinrichting van het openbaar gebied van het centrum van Lemmer is onderdeel van de bestuursovereenkomst tussen provincie Fryslân en de gemeente. Op basis van deze bestuursovereenkomst is subsidie toegezegd voor herinrichting van het openbaar gebied onder de voorwaarde dat de werkzaamheden voor eind 2015 zijn gerealiseerd. Aangezien vertraging was opgetreden is overlegd met de provincie over de verlenging van de subsidietermijn. De subsidietermijn is door de provincie tot eind 2017 verlengd. De risico's die samenhangen met vertragingen kunnen daardoor worden geschrapt. Voor strijdigheden met subsidievoorwaarden in het algemeen is een restrisico € 35.000 opgenomen. Strijdigheden die samenhangen met de subsidievoorwaarden ten aanzien van aanbesteding kunnen nog niet uitgesloten worden evenals strijdigheden die geconstateerd worden bij de eindafrekening. In totaal is een gezamenlijk restrisico opgenomen van € 150.000.

14. Participatie

Met de inwerkingtreding van de Participatiewet 2015 blijft de gemeente volledig financieel verantwoordelijk voor het bijstandsgedeelte van de wet. In de begroting is een schatting van het rijks BUIG budget geraamd. In september 2017 wordt het definitieve budget bekend gemaakt. De hoogte van het budget is afhankelijk van de conjuncturele ontwikkelingen op landelijk niveau. De gemeente loopt een risico van maximaal 7,5% van het te ontvangen bedrag.

Rekening houdende met het al in de begroting opgenomen bedrag resteert een bedrag van € 560.000.

Op basis van de vangnetuitkering kunnen we voor het tekort boven de 7,5% een aanvullende uitkering aanvragen. Het uitkeringsbestand is in 2016 tegen de verwachtingen in gegroeid met 4,5%. De verwachte banengroei door het economisch herstel heeft in het noorden van het land een vertraagde werking.

Er heerst nog een terughoudende opstelling van werkgevers o.a. van wege de gewijzigde Flexwet, waardoor de ondernemersrisico's toenamen. In de tweede helft van het jaar is een verhoogde instroom van statushouders merkbaar geworden i.v.m. beschikbaarheid van meer woonruimte. De inspanningen op het gebied van uitstroombesteding en instroombepaling worden teniet gedaan door deze verhoogde instroom van statushouders.

De resterende ID- en WIW- banen leveren een verhoogd risico op omdat dit betrekkelijk dure instrumenten zijn, die betaald moeten worden uit een krimpend budget. Afbouw van deze groep (ID) en omzetting naar arbeid met loonkostensubsidie (WIW) gaat moeizaam en traag.

Op 1-1-2018 wordt de meerjarige overeenkomst met Pastiel vernieuwd. Indien na evaluatie één of meer samenwerkingspartners geen continuering zou aangaan, betekent dat een verhoogd risico in verband met het opnieuw vormgeven van de uitstroombesteding.

Het oorspronkelijke netto risico is in 2015 € 550.000. De ontwikkelingen hebben geleid tot de al benoemde risico's voor 2016. Het netto risico is nu, op basis van actualisatie, gekwantificeerd op € 645.000.



15. Projecten op de kop van Balk

Op de kop van Balk zijn op dit moment een 5-tal projecten in ontwikkeling. Deze projecten kennen elk hun eigen ontwikkeltempo en planning maar omdat ze allen in het hetzelfde gebied liggen zijn de projecten voor dit risicoprofiel in hun samenhang bekeken. Het 6e project Boslust is contractueel verbonden aan het project Havendiken en is daarom in dit profiel meegenomen. De projecten 3 en 4 (Groene wal en Volharding) leveren geen risico's op en zijn hieronder niet apart benoemd.

1. Balkon

Met de invulling van dit gebied wordt de structuur van Balk afgerond en de uiteindelijke overgang bebouwing – landelijk gebied vorm gegeven. De invulling van het gebied - met grondgebonden woningen en enkele appartementen waarin een hoge mate van persoonlijke service en zorgzekerheid centraal staat - vloeit voort uit de toekenning van een van de pilots “Landelijk wonen” waarvoor de provincie in het Streekplan ruimte heeft geboden. Met ontwikkelaar Hegeman is destijds in Gaasterlân-Sleat een samenwerkingsovereenkomst afgesloten. Het risico bestaat uit het uiteindelijk niet afnemen van de gronden door de ontwikkelaar waardoor er minder opbrengsten (€ 500.000) geboekt kunnen worden. Dit risico wordt beheerst door de onderhandelingen met de ontwikkelaar over een definitieve overeenkomst te voeren.

2. Havendiken en Boslust

Projectontwikkelaar Heutink uit Genemuiden ontwikkelt dit plan. In de overeenkomst voor de aankoop van gronden voor Havendiken is ook het plan Boslust meegenomen waar 5-7 woningen gerealiseerd moesten worden. Deze gronden zijn nog niet door Heutink afgenomen. De mogelijkheid wordt momenteel onderzocht om de gronden zelf door de gemeente uit te laten geven. De risico's die samenhangen met de vertraagde realisatie van Havendiken (woonrijp maken) zijn begroot op € 250.000. Dit risico wordt beheerst door gesprekken met de ontwikkelaar en het eisen van een bankgarantie.

3. Havenkwartier

De aanbestedingsprocedure die gevolgd is om een tot de gewenste ontwikkeling op de locatie Havenkwartier te komen heeft niet geleid tot een definitieve

gunning. De ontwikkelende partij kon uiteindelijk de financiering niet rond krijgen. In 2016 zijn de provinciale subsidies voor de realisatie van een passantenhaven tot eind 2017 veilig gesteld. Gemeente gaat zelf de aanleg van de haven in 2017 realiseren. Daarnaast is met verschillende partijen in het gebied overleg opgestart om alsnog te komen tot een invulling van de rest van de locatie.

16. Vastgoed (sportgebouwen)

In het risicoprofiel komt naar voren dat er een minimale kans bestaat op het ontstaan van letselschade of erger als gevolg van een calamiteit (bv brand), ondeugdelijk sportmateriaal en achterstallig onderhoud. De gevolgen zijn van dien aard dat er in het risicoprofiel rekening mee moet worden gehouden, maar de kans wordt in alle gevallen laag ingeschat. Er is ten aanzien van de schoonmaak van de sporthallen wel een duidelijk aandachtspunt naar voren gekomen. Dit wordt momenteel onderzocht en er zullen passende maatregelen worden genomen om dit risico te minimaliseren. Het grootste netto risico lopen wij ten aanzien van het ongeoorloofd gebruik van de accommodaties door niet-huurders. Dit heeft veelal te maken met het sleutelbeheer van de diverse locaties. Dit wordt planmatig opgepakt door een analyse per sportgebouw te maken.

17. Algemene risico's Sociaal Domein

Bij de actualisatie van de risicoprofielen binnen het sociaal domein zijn sociaal domein overstijgende risico's nu enkel op dit profiel geplaatst. Dit om te voorkomen dat risico's dubbel worden vermeld. Van de genoemde risico's zijn beheersplannen beschikbaar:

- Het afdelingsplan 2016 Samenleving inclusief prioritering
- Dit plan is uitgevoerd en voor 2017 zijn door afdelingen samenleving en publiekszaken afdelingsplannen opgesteld. Het jaarplan Sociaal Domein is onderdeel van beide afdelingsplannen.
- Doorontwikkeling van het sociaal wijkteam
- Het plan van aanpak is in uitvoering en loopt op schema. De meeste actiepunten



zijn eind 2017 afgerond. Voor 2017 is een activiteitenplan sociaal wijkteam 2017 opgesteld dat onderdeel is van het afdelingsplan van publiekszaken.

- Doorontwikkeling backoffice
- Doorontwikkeling backoffice is belegd in Plan van Aanpak Doorontwikkeling Backoffice. De genoemde beheersmaatregelen zijn ingevoerd. Er is een blijvend risico maar dit is wel redelijk gecontroleerd.
- Er komen nog maandelijks nieuwe ontwikkelingen op ons pad. Hier proberen we tijdig op in te springen. In het activiteitenplan 2017 Backoffice zijn de doelen voor verdere ontwikkeling van de backoffice beschreven.
- Sturen, monitoren en verantwoorden
- Sturen, monitoren en verantwoorden is een breed, complex onderwerp. Denk hierbij aan de informatiepiramide waarbij diverse actoren (Raad, college en management) verschillende informatie willen ontvangen. Dit is niet van vandaag op morgen geregeld en gaat niet vanzelf!
- Er zijn sessies gehouden voor het bepalen van de informatiebehoefte van de kwantitatieve gegevens. Om dit traject vorm te geven is externe deskundigheid voor procesbegeleiding en implementatie ingezet. Er wordt per transitie gewerkt aan de top 5 van informatiebehoefte in de vorm van een dashboard. Dit plan is een ontwikkeltraject voor de komende jaren.

- Contractmanagement
- Het project contractbeheer en contractmanagement is in 2016 opgepakt. We liggen op koers volgens het in het plan van aanpak vastgestelde tijdschema. Er zijn KPI's benoemd en de implementatie zal eind 2016 plaatsvinden. Het accent in 2017 en verder ligt op het invulling geven van de nieuwe onderkende rollen. Het oorspronkelijke netto risico is in 2015 begroot op € 1.025.000. Het bruto risico is, op basis van actualisatie, gekwantificeerd op € 1.225.000.

18. Integrale veiligheid

Rampen en crisis zijn niet te verzekeren.

De maatregelen die zijn genoemd in het risicoprofiel integrale veiligheid en veiligheidsregio zijn uitgevoerd en liggen op schema. Het integraal veiligheidsbeleid is vastgesteld door de gemeenteraad (Kadernota veiligheid 2015-2018). De vestiging van een asielzoekerscentrum in onze gemeente vormt een extra risico voor openbare orde en veiligheid.

Ook de Europese vluchtelingenproblematiek, radicalisering en terrorismedreiging zorgen voor een potentieel extra risico. Hoewel dit in onze gemeente nu nog niet actueel is, kunnen wij er wel mee te maken krijgen. Het netto risicobedrag komt daarom voor Integrale Veiligheid uit op € 1.720.000.

19. Garanties

Gemeente De Fryske Marren heeft geldleningen gewaarborgd van verschillende woningcorporaties en een zorginstelling. Het grootste deel heeft betrekking op gegarandeerde leningen voor woningcorporaties die tot 2005 werden aangegaan. Tegenover deze garantie staat een recht van 1e hypotheek op een deel van het vastgoed, dat dient als zekerheid. Hierbij is een extra buffer van 30% ingebouwd ten opzichte van de leningenportefeuille. Gelet op extra aflossingen op de leningen door de corporaties en nieuwe leningen uitsluitend via het Waarborgfonds Sociale Woningbouw worden geborgd, onder het regime van de gemeentelijke achtervang, is het risico ten opzichte van vorig jaar verder gereduceerd.

Gemeenten en corporaties zijn nu verplicht prestatie afspraken te maken (opgenomen in Herziene Woningwet). Vanaf 2016 wordt een verplichte P&C cyclus afgestemd. Op deze wijze houdt onze gemeente systematisch de vinger aan de pols ten aanzien van de risico's bij verstrekte gemeentegaranties, door het bespreken van de jaarrekening en de begroting. Van de bovengenoemde partijen wordt jaarlijks de financiële positie beoordeeld via het Centraal Fonds Volkshuisvesting, het Waarborgfonds Sociale Woningen en de Autoriteit Woningmarkt. De resultaten worden opgenomen in de gemeentelijke jaarrekening. Het netto risicobedrag komt derhalve uit op afgerond € 40.000.



20. Broek-Zuid

Broek Zuid betreft het toekomstig woongebied met hoge woonkwaliteiten aan de westkant van Joure.

De ruim bemeten kavels zullen allen gelegen zijn aan open vaarwater. Duidelijk is dat er ontwikkelrisico's

te benoemen zijn binnen dit voor de gemeente belangrijke plan. Deze risico's zijn geïnventariseerd en gekwantificeerd op basis van de huidige fase van het project. De ingezette ontwikkeling is een dynamisch proces. Onderdeel van dat proces is frequente monitoring op risico's. De focus ligt daarbij steeds op de beheersbaarheid en zal daar ook op blijven liggen. Bijsturing met de juiste maatregelen is essentieel en ook goed mogelijk. De maatregelen die binnen het project ingezet worden hebben allen te maken met het behalen van de planologische eindstreep binnen een gezonde financiële exploitatie. Naarmate de ontwikkeling van Broek Zuid vordert, en in het verlengde daarvan de concrete verkoop van woningbouw kavels, zal analoog daaraan het gemeentelijke risico afnemen en de beheersbaarheid verder toenemen.

Geconcludeerd kan worden dat door het nemen van de juiste beheersmaatregelen (het zetten van ontwikkelingsstappen) het gemeentelijke risico opnieuw is afgenomen. Dit blijkt uit de risicoscore die is gedaald ten opzichte van de vorige inventarisatie.

Het ingeschatte netto risico is met € 524.000 afgenomen (van € 2.004.000 naar € 1.480.000). Successen bij de grondverwerving, gunstige uitkomsten van de milieuonderzoeken en de aantrekkelijke woningmarkt hebben tot dit effect geleid.

21. Bedrijventerreinen

De Fryske Marren kenmerkt zich door een aantrekkelijk en stevig ondernemersklimaat, gebaseerd op onze waardevolle economische diversiteit. Om het ondernemersklimaat te versterken blijven wij inzetten op het faciliteren van het bedrijfsleven. De uitgifte van bedrijventerreinen maakt hier onderdeel van uit.

De exploitatie van bedrijventerreinen brengt ontwikkelrisico's met zich mee. Deze risico's zijn geïnventariseerd en gekwantificeerd voor de bedrijventerreinen de Ekers,

Woudfennen III en Slotmolen op grond van de huidige inzichten. De exploitatie van bedrijventerreinen is een dynamisch proces en loopt over meerdere jaren. Het niet of niet-tijdig verkopen van grond levert de grootste risico's op. Hoe langer de exploitatie van een bedrijventerrein loopt, bijvoorbeeld als gevolg van een economische crisis, hoe groter het risico op tekorten. Hier staat tegenover dat naarmate er meer grond wordt verkocht het risico afneemt. Binnen onze financiële huishouding zijn we als gemeente verplicht om bij grondexploitaties een voorziening op te nemen voor de te verwachten tekorten. Uit de risicoanalyse komt naar voren dat we verreweg het grootste deel van het geïnventariseerde risico kunnen dekken uit de in onze administratie opgenomen voorziening voor bedrijventerreinen. Het resterende risico is vooralsnog te overzien.

Nog te verwachten risico's

Hieronder een opsomming van risico's die van invloed kunnen zijn op onze gemeente.

Projecten

Diverse ontwikkelingen, bijvoorbeeld waterfronten etc. worden voortvarend opgepakt. Uiteraard is de projectenvoorraad veel groter en speelt bij de totstandkoming van alle projecten afstemming tussen de ontwikkelfase en de beheerfase een belangrijke rol. Ook afstemming met derden, externe financiers en private investeerders in het kader van bijvoorbeeld cofinanciering staat nadrukkelijk op de kaart. Op basis van het risicoprofiel Centrum Lemmer hanteren we een bruto risico percentage van 26% van het totaal aan kredieten per 31-12-2016 (jaarrekening 2016), zijnde € 2,7 miljoen. Het netto risico (na inzet beheersmaatregelen) schatten we in op € 1,1 miljoen.

Bouwgrondexploitatie

Het grondbedrijf en de demografische ontwikkelingen hebben onze nadrukkelijke aandacht. Het woningbouwprogramma voor De Friese Meren is vastgesteld, waarbij nadrukkelijk rekening is gehouden met de veranderde vraag op de woningmarkt en



kansrijke projecten. We hebben het aantal geplande woningen stevig teruggebracht. We zullen de raad tijdig op de hoogte houden van de voortgang van de diverse woningbouwplannen. Middels de jaarrekening grondexploitatie en monitoring woningbouw wordt ook de financiële stand van zaken structureel geanalyseerd. Op basis van het risicoprofiel Broek-Zuid hanteren we een bruto risico percentage van 18% van de boekwaarde gronden in exploitatie en niet in exploitatie (exclusief Broek-Zuid) per 31-12-2016 (jaarrekening 2016, zijnde € 1,2 miljoen). Het netto risico schatten we in op € 800.000.

Open einderegelingen en meldingen kadernota

Een aantal wetten in het sociaal domein zijn open einde regelingen. Hieronder verstaan we regelingen waarbij de gemeente wettelijk de plicht heeft om inwoners te voorzien van inkomen of een ondersteunende voorziening. Dit geldt met name voor de WMO.

Via managementinformatie beschikken wij over actuele informatie op basis waarvan wij tijdig bijzonderheden kunnen signaleren en tijdig kunnen bijsturen.

Niet alle aanvragen voor de kadernota zijn gehonoreerd. Het niet toekennen van deze posten kan risico's met zich meebrengen. Voor deze risico's wordt verwezen naar de meldingen bij de kadernota. Hiervoor is een p.m. post opgenomen.

Overige risico's bedrijfsvoering

Wij zijn ons er van bewust dat niet alle risico's in het risicoprofiel zijn opgenomen. Ook in onze organisatie is de 80/20 regel van toepassing. Immers, 80% van de risico's is gerelateerd aan 20% van onze processen. Hierbij ook nog de kanttekening dat de kans dat meerdere risico's zich tegelijkertijd voordoen, minimaal is. Hiervoor is een p.m. post opgenomen.

Het beleid omtrent de weerstandscapaciteit en de risico's

Na het bepalen van de weerstandscapaciteit (€ 25.333.247) en de omvang van de te lopen risico's (€ 12.135.800) kunnen beiden met elkaar worden geconfronteerd. Dit wordt uitgedrukt in een ratio.

Daarbij kunnen zich de volgende scenario's voordoen:

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 waarderingscijfer C (zie ook nota risicomanagement vastgesteld in de raad van 17 december 2014). De berekende ratio is circa 2,09 en valt binnen de kwalificatie boven de 2,0 en is uitstekend.

Kengetallen volgens artikel 11 van het Besluit Begroting en Verantwoording

In mei 2014 heeft, in opdracht van de VNG, de adviescommissie Vernieuwing Besluit Begroting en Verantwoording provincies en gemeenten (BBV) onder leiding van Staf Depla, een rapport uitgebracht met een zevental uitgangspunten ter verbetering van de BBV. De belangrijkste aanleiding voor het instellen van de commissie was de wens om de kaderstellende en controlerende rollen van de raad te versterken. Naar aanleiding hiervan is een basisset van vijf financiële kengetallen verplicht gesteld. Deze kengetallen geven op eenvoudige wijze inzicht aan raadsleden over de financiële positie van de gemeente. Het betreft de volgende 5 kengetallen:

	Begr	Begr	Begr	Begr	Begr
	2017	2018	2019	2020	2021
Netto schuldquote	55,81	59,45	58,60	57,14	53,79
Netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen	43,99	47,45	46,60	45,18	41,77
Solvabiliteitsratio	32,99	29,07	26,23	26,61	27,27
Kengetal grondexploitatie	15,53	15,76	15,76	15,72	15,79
Structurele exploitatieruimte	0,25	0,45	0,41	0,51	0,51
Belastingcapaciteit: woonlasten meerper- soonshuishouden	87,83	87,99	87,73	87,47	87,20

De gezamenlijke toezichthouders (de 12 provincies en het ministerie van BZK) hebben geconstateerd dat het financiële beeld dat uit de kengetallen naar voren komt, belangrijk is voor het inzicht in de financiële positie van de gemeenten. Er is door de toezichthouders besloten om voor het verkrijgen van een goed beeld, aan te sluiten bij de zogeheten 'signaleringswaarden' die afkomstig zijn van de stresstest voor 100.000+ gemeenten. In de tabel hieronder is te zien welke waarden bij welke categorie (A, B of C) behoren. De signaleringswaarden zijn bij de begroting 2017 voor het eerst gebruikt. Mocht er aanleiding toe zijn dan kunnen de signaleringswaarden in het vervolgtraject worden aangepast. Aan deze categorieën is geen kwalificatie gegeven, omdat normering in eerste instantie door de gemeente zelf plaats dient

te vinden. Wel kan over het algemeen worden gesteld, dat categorie A het minst risicovol is en categorie C het meest.

Specificering kengetal naar categorie		Categorie A	Categorie B	Categorie C
1a.	Netto schuldquote zonder correctie doorgeleende gelden	< 90%	van 90% t/m 130%	> 130%
1b.	Netto schuldquote met correctie doorgeleende gelden	< 90%	van 90% t/m 130%	> 130%
2.	Solvabiliteitsratio	> 50%	van 20% t/m 50%	< 20%
3.	Grondexploitatie	< 20%	van 20% t/m 35%	> 35%
4.	Structurele exploitatieruimte	> 0%	0	< 0%
5.	Belastingcapaciteit	< 95%	van 95% t/m 105%	> 105%

1. Netto schuldquote (gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen)

De netto schuld weerspiegelt het niveau van de schuldenlast van de gemeenten ten opzichte van de eigen middelen. De netto schuldquote geeft een indicatie van de druk van de rentelasten en de aflossingen op de exploitatie. Om inzicht te verkrijgen in hoeverre sprake is van doorlenen wordt de netto schuldquote zowel in- als exclusief doorgeleende gelden weergegeven. Op die manier wordt duidelijk in beeld gebracht wat het aandeel van de verstrekte leningen is en wat dit betekent voor de schuldenlast.

De netto schuldquote van onze gemeente bedraagt op 1 januari 2018 ruim 59%. Door nog lopende investeringen (o.a. ten laste van reserve Onderhanden Werk) zal onze liquiditeitspositie afnemen.

De netto schuldquote zal hierdoor stijgen. Door jaarlijkse aflossingen daalt het percentage echter.

De netto schuldquote beweegt zich netjes tussen de verantwoorde waarden.

Bij de uitgeleende gelden wordt door een gemeente de rente op de schulden die hier tegenover staan doorberekend. Met de aflossingen op deze uitgeleende gelden kunnen de schulden op hun beurt worden afgelost. Voor het bedrag aan uitgeleende gelden veroorzaken de schulden per saldo geen last voor de exploitatie. Wel wordt er een risico op deze uitgeleende gelden gelopen.



2. De solvabiliteitsratio

Dit kengetal geeft inzicht in de mate waarin de gemeente in staat is aan haar financiële verplichtingen te voldoen. Onder de solvabiliteitsratio wordt verstaan het eigen vermogen als percentage van het balanstotaal. Het eigen vermogen van een gemeente bestaat uit de reserves en het rekeningresultaat of begrotingssaldo. De solvabiliteitsratio beweegt zich tegenovergesteld aan de netto schuldquote. Als de schulden stijgen, stijgt de netto schuldquote en daalt de solvabiliteitsratio. De solvabiliteitsquote van onze gemeente bedraagt 29%. Dit is 3% verslechterd ten opzichte van vorig jaar. Dat komt met name door de afname van het eigen vermogen vanwege investeringen in de toekomst. Gemeenten met een lage schuldquote zullen weinig moeite hebben om geld aan te trekken. Dus hoewel dit kengetal in de categorie B valt is het risico dat onze gemeente niet aan haar financiële verplichtingen kan voldoen uiterst klein.

3. Kengetal grondexploitatie

De afgelopen jaren is gebleken dat grondexploitatie een forse impact kan hebben op de financiële positie van een gemeente. De boekwaarde van de voorraden grond is van belang, omdat deze waarde moet worden terugverdiend bij de verkoop. De accountant moet ieder jaar beoordelen of de gronden tegen een actuele waarde op de balans zijn opgenomen. Voor de berekening van dit kengetal worden de niet in exploitatie genomen gronden en de bouwgrond in exploitatie bij elkaar opgeteld en gedeeld door de totale baten uit de programmabegroting of jaarstukken en uitgedrukt in een percentage. Het kengetal grondexploitatie bedraagt per ultimo 2017 15,76% en valt daarmee ruimschoots in de meest veilige categorie.

4. Structurele exploitatieruimte

Voor de beoordeling van het structurele en reële evenwicht van de begroting wordt onderscheid gemaakt tussen structurele en incidentele lasten. Een begroting waarvan de structurele baten hoger zijn dan de structurele lasten is meer flexibel dan een begroting waarbij structurele baten en lasten in evenwicht zijn. De structurele exploitatieruimte wordt bepaald door het saldo van de structurele baten en lasten en het saldo van de structurele onttrekkingen en toevoegingen aan reserves gedeeld door de totale baten en uitgedrukt in een percentage.

5. Belastingcapaciteit: Woonlasten meerpersoonshuishouden

De ruimte die een gemeente heeft om zijn belastingen te verhogen wordt vaak gerelateerd aan de totale woonlasten. Onder de woonlasten worden verstaan de OZB, de rioolheffing en de reinigingsheffing voor een woning met een gemiddelde WOZ-waarde in die gemeente. De belastingcapaciteit van gemeenten wordt daarom berekend door de totale woonlasten meerpersoonshuishouden te vergelijken met het landelijk gemiddelde in het jaar ervoor en dit uit te drukken in een percentage. Uit het kengetal blijkt dat onze woonlasten circa 12% lager liggen dan het landelijke gemiddelde van het jaar ervoor. In de begroting van vorig jaar was dit kengetal nog een stuk hoger. Dat komt omdat wij toen uitgaven van een grote container voor een meerpersoonshuishouden. Inmiddels heeft het merendeel van de huishoudens gekozen voor een kleine container. Dit tarief is nu verwerkt in bovenstaande kengetallen.

