

## Paragraaf 2 – Risicogestuurd werken en weerstandsvermogen

In deze paragraaf informeren we u over ons risicomanagement door middel van risicogestuurd werken. We geven een samenvatting van ons weerstandsvermogen. En we geven een samenvatting van de financiële kengetallen.

### 1. Risicomanagement d.m.v. risicogestuurd werken

In de afgelopen jaren hebben we ons risicomanagement versterkt. Dat doen we door middel van risicogestuurd werken. Het is een voortgaand proces dat deel is van de reguliere werkprocessen in de organisatie. Risicomanagement in deze vorm is onderdeel van de dagelijkse bedrijfsvoering. De informatie erover gebeurt via college- en raadsvoorstellen en in de documenten van de P&C cyclus. Overigens dient te worden opgemerkt dat bewustzijn van en omgaan met risico's in de organisatie en het bestuur al onderdeel is van ons dagelijkse werk. De groeimogelijkheden zitten vooral in een verdere gestructureerde aanpak en informatievoorziening erover.

#### *Wat is risicogestuurd werken?*

Risicogestuurd werken is het toepassen van zes risicoprocesstappen in bestaande werkprocessen. De stappen zijn:

1	Doelen vaststellen: welke concrete resultaten willen we bereiken op welke termijn?
2	Risico analyse: breng de risico's en kansen met invloed op de doelen in kaart.
3	Risico perceptie en tolerantie: schat de grootte van de risico's in. Maak afspraken over de (verschillende) waardering van risico's en kansen.
4	Omgaan met risico's: maatregelen treffen? Ja: dan maatregelen selecteren en uitvoeren. Of nee: dan risico's aanvaarden of doelen bijstellen.
5	Maatregelen evalueren: maatregelen effectief? Bijsturen? Van maatregelen? Of van doelen?
6	Informeren: dossier vormen, monitoring, rapportage in bijv. de P&C documenten.

#### *Vijf effecten van risico's*

Risico's en kansen kunnen verschillende gevolgen hebben voor je doelen en wel op de volgende terreinen (big five):

Kwaliteit	Het risico is van invloed op de beoogde kwaliteit van je doel
Veiligheid	Het risico is van invloed op de veiligheid van de burgers of medewerkers
Reputatie	Het risico is van invloed op de reputatie van het bestuur of de gemeente
Tijd	Het risico is van invloed op de tijd waarbinnen je het doel realiseert
Geld	Het risico is van invloed op de kosten of opbrengsten van je activiteiten

Risicogestuurd werken richt zich op het managen van doelen én risico's. In de reguliere processen vindt een voortdurende afweging plaats tussen het realiseren van doelen en de big five effecten van risico's. Kunnen we onze doelen realiseren door kansen te benutten of risico's te beheersen? Of moeten we bijsturen en maatregelen nemen? Het bestuur besluit erover via de P&C-cyclus of specifieke bestuurlijke voorstellen.

#### *Wat is de stand van zaken en het perspectief van risicogestuurd werken?*

Het is van groot belang dat de zes stappen worden ingebracht in de reguliere werk- en besluitvormingsprocessen die we al doen. We zijn begonnen met de eerste stappen. Die vertalen we in onze P&C documenten en in de bestuurlijke voorstellen.

In onze gemeentebegroting vertalen we het risicogestuurd werken door in de thema's duidelijke doelen te formuleren. Vervolgens beschrijven we de activiteiten om die doelen te bereiken. Het resultaat is dat we doelen scherper formuleren en de daarmee verbonden activiteiten. Dat vergroot resultaatgericht sturen en werken. Bovendien brengen we de belangrijkste risico's in beeld. Voor een aantal risico's brengen we de financiële gevolgen in beeld en vergelijken die met onze weerstandscapaciteit om zo het weerstandsvermogen te bepalen.

Om de doelen en activiteiten in de loop van het jaar beter te monitoren versterken we het dashboard. In het bestuurlijke dashboard wordt informatie van diverse projecten en activiteiten opgenomen over

het resultaat, de planning en de financiële middelen. De raad wordt daarover geïnformeerd in de bestuurlijke monitor.

#### *Hoe verder?*

Met de vernieuwingen in de P&C documenten beogen we de informatievoorziening over doelen, activiteiten en risico's en kansen te verbeteren en het gesprek erover tussen raad en college te ondersteunen. In de komende jaren werken we de volgende stappen van risicogestuurd werken verder uit. Zo gaan we gestructureerd de kansen en risico's beoordelen en maatregelen nemen. Vervolgens evalueren we de realisatie van doelen, kansen en risico's en maatregelen. Tenslotte richten we de informatievoorziening in via de P&C documenten. Dit is een langdurig proces dat een kwaliteitsslag oplevert in resultaatgericht sturen en risicogestuurd werken. Een proces dat de komende jaren de kwaliteit van onze werkprocessen, informatievoorziening en de bestuurlijke besluitvorming positief zal beïnvloeden.

## 2. Weerstandsvermogen

In deel 2 Financiële positie hebben we ons weerstandsvermogen al beschreven. Daarnaast maken we in deel 4 Financiële begroting een uitgebreide analyse van het weerstandsvermogen. Daarin zijn de belangrijkste financiële risico's en onze weerstandscapaciteit gekwantificeerd. Daarom nemen we in de nu voorliggende paragraaf de conclusies op over ons weerstandsvermogen. In onderstaand overzicht leest u de weerstandsratio's die we hebben berekend voor de komende jaren. Daaruit blijkt dat we de komende jaren over voldoende weerstandscapaciteit beschikken om mogelijke financiële risico's te dekken.

Overzicht risico's en weerstandscapaciteit				bedragen x € 1.000	
nr	Risico's	2019	2020	2021	2022
	<b>Totaal gekwantificeerde risico's</b>	<b>18.750</b>	<b>18.450</b>	<b>18.450</b>	<b>18.450</b>
Weerstandscapaciteit		2019	2020	2021	2022
	Algemene reserve per ultimo	18.323	22.170	25.391	27.423
	Stelpost incidentele onvoorziene uitgaven	80	80	80	80
	<b>Totale beschikbare weerstandscapaciteit</b>	<b>18.403</b>	<b>22.250</b>	<b>25.471</b>	<b>27.503</b>
	<b>Ratio weerstandsvermogen</b>	<b>0,98</b>	<b>1,21</b>	<b>1,38</b>	<b>1,49</b>

## 3. Financiële kengetallen

Bij het beoordelen van de financiële positie van de gemeente gelden nu primair de twee hoofduitgangspunten die de raad heeft vastgesteld. Deze zijn in de Gemeentewet en het Besluit begroting en verantwoording vastgelegd. Het rijk heeft daarnaast in het Besluit begroting en verantwoording (BBV) nog vijf kengetallen opgenomen voor het beoordelen van de financiële positie van de gemeente. De bedoeling ervan is om de raadsleden meer inzicht te geven in de financiële positie van de gemeente. En omdat de berekeningswijze voor iedere gemeente gelijk is, zouden kengetallen tussen gemeenten onderling kunnen worden vergeleken. De commissie BBV heeft geen landelijke normen vastgesteld om de kengetallen te beoordelen. De gemeenteraad mag per kengetal zelf een norm of een gewenste richting bepalen. De provincie Gelderland heeft zelf kaders voor de kengetallen bepaald. In haar begrotingsbrief vergelijkt de provincie de kengetallen van de gemeente met deze kaders. De kengetallen spelen geen rol bij het besluit van de provincie over het financieel toezicht op de gemeentebegroting.

#### *Hoe kunnen we de financiële kengetallen gebruiken?*

De kengetallen zoals de schuldquote (verhouding tussen schulden en inkomsten) en de solvabiliteit (deel van bezittingen dat we met eigen middelen hebben betaald) dienen vooral als indicatieve sturingsinstrumenten. Ze zijn aanvullend op de bestaande financiële uitgangspunten voor de

begroting: een structureel sluitende meerjarenperspectief en voldoende weerstandsvermogen. De sturing op de ratio voor het weerstandsvermogen hebben we in de afgelopen jaren verder ontwikkeld in het kader van risicogestuurd werken. In aanvulling op deze ratio betrekken we de kengetallen. De kengetallen geven een ontwikkeling aan die het bestuur in acht kan nemen bij de besluitvorming. Daarom zullen bij raadsvoorstellen met grote investeringen of grote financiële consequenties, de gevolgen voor de ontwikkeling van de schuldquote en/of de solvabiliteit worden vermeld. Dit, in relatie tot risico's en kansen van het voorstel en de gevolgen ervan voor het weerstandsvermogen. De raad kan deze aspecten betrekken in de afwegingen bij de besluitvorming. Deze kengetallen zijn echter pas op de lange termijn te beïnvloeden.

*De financiële kengetallen in één overzicht*

Een uitgebreide toelichting op de kengetallen leest u in hoofdstuk 4 van deze begroting. Hieronder treft u een overzicht aan van de financiële kengetallen.

Financiële kengetallen	Rekening 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022
Netto schuldquote	84%	104%	101%	93%	85%	82%
Netto schuldquote gecorrigeerd met alle verstrekte leningen	77%	90%	88%	81%	72%	70%
Solvabiliteitsratio	18%	17%	14%	16%	18%	19%
Kengetal grondexploitatie	19%	27%	20%	18%	16%	16%
Structurele exploitatieruimte	3%	1%	1%	1%	1%	1%
Belastingcapaciteit: woonlasten als % van landelijk gemiddelde	97%	97%	97%	97%	97%	97%