

## 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 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 Weerstandsvermogen en Risicomangement liggen 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 m.b.t. de mate waarin de gemeente in staat is risico's op te vangen.

#### Risico's

Risicomangement 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 risicomangement zullen we moeten afwegen 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 risicomangement besteden we ook aandacht 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: in de Financiële verordening (art. 212 Gemeentewet) zijn geen nadere eisen, anders dan reeds in de BBV (Besluit Begroting en Verantwoording) genoemde eisen, met betrekking tot de paragraaf Weerstandsvermogen opgenomen.
- Nota Risicomangement 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 een factor aan tussen de 1,0 en 1,4 ("voldoende" volgens nota risicomangement) ten opzichte van het benodigde weerstandsvermogen. De reserve weerstandsvermogen is door de raad vastgesteld op € 12 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 bekijken we alle profielen opnieuw en dat leidt voor de jaarrekening 2018 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. Hûs en hiem	€ 57.500	€ 57.500
	2. Veiligheidsregio	€ 142.500	€ 140.000
	3. Renterisico's	€ 157.500	€ 157.500
	4. Vervanging oeverconstructies	€ 163.000	€ 25.000
> € 200.000 - < € 500.000	5. Kunstwerken	€ 225.500	€ 40.000
	6. Leerlingenvervoer	€ 256.000	€ 256.000
	7. FUMO	€ 260.000	€ 260.000
	8. Participatie	€ 310.000	€ 310.000
	9. WMO/AWBZ	€ 385.000	€ 385.000
	10. I&A	€ 403.000	€ 207.500
	11. Projecten Balk	€ 395.000	€ 395.000
	12. Jeugd	€ 500.000	€ 500.000
> € 500.000 - < € 1.000.000	13. Vastgoed	€ 543.000	€ 140.000
	14. Algemene risico's SD	€ 700.000	€ 700.000
> € 1.000.000	15. Integrale veiligheid	€ 1.758.000	€ 1.717.500
	16. Broek-Zuid	€ 1.765.000	€ 1.765.000
	17. Bedrijventerreinen	€ 2.325.000	€ 2.325.000
	<u>Nog te verwachten risico's</u>		
	Projecten		€ 1.000.000
	Bouwgrondexploitatie		€ 800.000
	Openeinde regelingen en aanmeldingen kadernota		p.m.
	Overige risico's bedrijfsvoering		p.m.
Benodigde risicodekking			€ 11.181.000
Faktor (afgerond)			1,100
Weerstandsvermogen (afgerond)			€ 12.000.000

## **1. Hûs en hiem**

Hûs en hiem welstandsadviesing en monumentenzorg is een verbonden partij. Van elke gemeente heeft een collegelid zitting in het algemeen bestuur. Hûs en hiem toetst onafhankelijk aan de door de Raad vastgestelde welstandsnota. De kosten verhalen we via leges op de aanvrager. 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. Het risico is nu, op basis van actualisatie, gekwantificeerd op € 57.500.

## **2. Veiligheidsregio**

De Veiligheidsregio is een verbonden partij met een groot maatschappelijk belang. Er kunnen zich bestuurlijke risico's (politiek), imago risico's (bijvoorbeeld dienstverlening stopt) en financiële risico's voordoen. Om de risico's zoveel mogelijk te beperken, stemmen we de voorstellen van de VRF zowel ambtelijk als bestuurlijk af 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. Het risico is nu, op basis van actualisatie, gekwantificeerd op € 140.000.

## **3. Renterisico's**

Renterisico's kunnen zich voordoen bij herfinanciering langlopende leningen, een rentestijging bij kortlopende leningen en een raadsbesluit tot grote investeringen die bij de begroting nog niet in beeld was. Door het op orde hebben van de planning- en controlcyclus, de werkprocessen en periodiek de liquiditeitsplanning bij te stellen is de kans op onverwacht investeringen en/of rentetegenvallers klein. Tevens worden de renteontwikkelingen in de markt nauwlettend in de gaten gehouden. Volgend jaar moeten wij een lening van € 8.000.000 herfinancieren. Hiermee is in de begroting reeds rekening gehouden. Wij verwachten daarom dat het risico gering is. Het risico is nu, op basis van actualisatie, gekwantificeerd op € 157.500.

## **4. Vervanging oeverconstructies**

Al onze oeverconstructies vaarwegen met een recreatief karakter inspecteren we om de vijf jaar. Daar waar nodig worden de oeverconstructies vervangen. In de kadernota 2018 zijn voor de komende jaren de benodigde middelen gehonoreerd. Ook is in 2018 het meerjarenplan oeverconstructies vaarwegen 2019-2022 door de raad vastgesteld. Het enige financiële risico bij calamiteiten betreft het eigen risico binnen de aansprakelijkheidsverzekering van € 12.500 per geval. Het risico is nu, op basis van actualisatie, gekwantificeerd op € 25.000.

## **5. Kunstwerken**

We zien dat er bij een aantal bruggen, ondanks de aandacht voor achterstallig onderhoud, toch onvoorzien onderhoud optreedt. Op basis van de uitgevoerde inspecties blijven wij het restrisico inschatten op € 40.000. In 2019 stellen we een nieuw meerjarenplan kunstwerken 2020-2023 op en leggen we aan de raad voor.

## **6. Leerlingenvervoer**

Het afgelopen jaar is hard gewerkt aan verbetering van contacten met ouders en vertegenwoordigers daarvan. Ook is met succes een nieuwe aanvraagprocedure ingevoerd, waarbij de ouders met behulp van DigiD een aanvraag thuis op zijn tijd en zijn voorkeursplek kan indienen. Ook een digitaal wijzigingsformulier is nagenoeg gereed. Uit onderzoek is blijkt dat ouders tevreden zijn en dat de privacy is gewaarborgd.

De afschaffing van BPM (Belasting van Personenauto's en Motorrijwielen) vrijstelling voor taxiondernemingen kan leiden tot hogere kosten. Het langzaam teruglopende aantal leerlingen lijdt tegen de verwachting in niet tot een afname van de kosten van leerlingenvervoer maar eerder tot een toename omdat scholen sluiten of fuseren en meer kinderen over grotere afstanden moeten vervoeren. Het risico is, op basis van actualisatie, gekwantificeerd op € 256.000.

## 7. FUMO

De FUMO is een uitvoeringsorganisatie van de colleges van burgemeester en wethouders van de Friese gemeenten, het college van Gedeputeerde Staten 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.

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. Het risico is nu, op basis van actualisatie, gekwantificeerd op € 260.000.

## 8. Participatie

Het bestand van uitkeringsgerechtigden is afgelopen jaren sterk gedaald. De daling is toe te schrijven aan een lagere instroom, deels door economische ontwikkelingen, deels door beheersmaatregelen, beperking van de instroom, een actief uitstroombesleid en een accent op handhaving.

Beheersmaatregelen zijn:

- a. Instroombeperking door Scherp aan de poort vanaf oktober 2017. Met "Scherp aan de poort" blijven we streven naar een zuiver bestand en willen we de toegang tot de uitkering beter bewaken.
- b. Handhaving in combinatie met het project Scherp aan de Poort.
- c. Uitstroombetovordering via een duidelijke route door de instrumenten Pastiel en De WerkJouwer.

In 2019 is het re-integratiebudget herschikt en opgeplust met een gedeelte van het budget voor Beschut Werk. Hierdoor is het risico op re-integratie lager.

De meerjarige overeenkomst met Pastiel is vernieuwd. Indien na evaluatie één of meer samenwerkingspartners geen continuering zou aangaan, betekent dat een licht verhoogd risico in verband met het opnieuw vormgeven van de uitstroombetovordering.

Het netto risico is nu, op basis van actualisatie, gekwantificeerd op € 310.000.

## 9. WMO/AWBZ

*We slagen er niet tijdig in om specialistische voorzieningen om te bouwen naar algemene voorzieningen.*

Er zijn pilots ontwikkeld waarbij basisvoorzieningen worden ingezet in plaats van geïndiceerde maatwerkvoorzieningen. Er zijn zogenaamde kwartiermakers ingezet. Zij zoeken naar informele verbindingen in de samenleving zodat meer inwoners er gebruik van kunnen maken.

*Uitvoering wijkt af van het Wmo-beleid*

De resultaten per cluster van het sociaal wijkteam worden gemonitord en met de medewerkers besproken, daardoor ontstaat een hoger kostenbewustzijn.

*Er wordt in de nieuwe Wmo 2015 een nog groter beroep gedaan op vrijwilligers en mantelzorgers.*

Mantelzorgers worden actief betrokken bij het bespreken van het ondersteuningsplan. Ook is er meer aandacht voor ondersteuning van mantelzorgers. Vrijwilligersondersteuning als basisvoorziening wordt beter bekend gemaakt. Er worden nieuwe sociale initiatieven van vrijwilligers ondersteund door de regeling inwonersinitiatieven.

*Invoering resultaatsturing per 2020*

Aanbieders worden geconsulteerd en betrokken bij vernieuwing van het aanbod Wmo-voorzieningen. De voorbereiding op nieuwe inkoop van Wmo-maatwerkvoorzieningen loopt. Er wordt geleerd van de ervaringen binnen jeugdhulp. Samen met aanbieders vindt het gesprek plaats over de wijze waarop inhoud kan worden gegeven aan de gewenste resultaatsturing. Om risico's te voorkomen is er voor gekozen om de aanbesteding uit te stellen. Met de huidige contracten worden pilots gedaan om ervaring op te doen met een andere systematiek.

### *Zelfstandig wonen kwetsbare groepen*

Er is een budget voor de aanpak van multi-problematiek situaties. Dit budget wordt regelmatig ingezet. In 2018 is het Actieplan Zelfstandig Wonen vastgesteld, daar wordt in 2019 verder uitvoering aangegeven.

Het netto risico is nu, op basis van actualisatie, voor Wmo gekwantificeerd op € 385.000.

### **10. 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. Ook onvoldoende inzicht in de kosten voor een begrotingsjaar kan gemakkelijk leiden tot overschrijdingen.

Er zijn risico's zoals ziekte ICT medewerkers en cybercrime die lastig af te dekken zijn. Het afdekken van risico's is een vast onderdeel van het informatiebeleid, het informatiebeveiligingsbeleid en het informatiemanagement. Elke keuze wordt getoetst aan de mogelijke risico's. Het risico is nu, op basis van actualisatie, gekwantificeerd op € 207.500.

### **11. Projecten Balk**

Op de Kop van Balk zijn op dit moment meerdere 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 hun risicoprofiel in hun samenhang bekeken. Het project Boslust is contractueel verbonden aan het projecten Havendiken en is daarom in dit profiel meegenomen. Bij de projecten Groene Wal en Volharding zijn er geen risico's meer voor de gemeente.

- **Balkon**

Al geruime tijd is de gemeente in overleg met de ontwikkelaar over de realisatie van het gezamenlijk beoogde woningbouwplan 'Balkon' te Balk. Met dit woningbouwplan zou het dorp aan de oostkant stedenbouwkundig goed afgerond kunnen worden. De bestuurlijke basisafspraken waarop de plannen gestoeld zijn hebben, in het vervolg daarop, helaas niet geleid tot een gezamenlijk gedragen ontwikkelovereenkomst. Dit ondanks het ruime tijdstraject dat ervoor is genomen. Bij het nemen van het raadsbesluit over de gemeentelijke prioriteiten aangaande het uitvoeringsprogramma voor de woningbouw in De Fryske Marren is komen vast te staan dat het project 'Balkon' op de B-lijst is gekomen. Besloten is het gesprek met de ontwikkelaar nader aan te gaan op basis van dat raadsbesluit. De set van afspraken die in het verleden is gemaakt met de ontwikkelaar maakt onderdeel uit van de besprekingen.

- **Havendiken en Boslust**

Een projectontwikkelaar ontwikkelt het plan Havendiken. In de overeenkomst voor de aankoop van gronden voor Havendiken is ook het plan Boslust meegenomen, waar 5-7 duurzame woningen gerealiseerd moesten worden. Alle kavels in Havendiken zijn inmiddels door de ontwikkelaar afgenomen. De kavels in Boslust definitief niet. De Boslust-kavels kunnen nu door de gemeente zelf uitgegeven worden en de ontwikkelaar kan de 2<sup>e</sup> fase van Havendiken gaan realiseren. De risico's die samenhangen met de vertraagde realisatie van Havendiken (woonrijp maken) zijn berekend op € 250.000. Dit risico wordt beheerst door gesprekken met de ontwikkelaar.

- **Havenkwartier**

Op het oostelijke deel van de locatie is de passantenhaven gerealiseerd. Voor de invulling van het westelijk terreindeel hebben wij door middel van een verkoop bij inschrijving een partij gezocht. De locatie is opnieuw getaxeerd. Deze waardering van de grond is uitgangspunt bij de uitvraag. Op dit moment hebben wij nog geen partij gevonden die aan de gewenste voorwaarden voldoet en zijn we bezig met de formele afronding van de uitvraag.

Het totale risicobedrag voor de projecten op de kop van Balk bedraagt € 395.000,-.

## 12. Jeugd

*Snelheid waarmee de transformatie (zorglandschapsvernieuwing) verloopt. We zijn daarbij afhankelijk van de overige Friese gemeenten en de aanbieders.*

Met ingang 1 januari 2018 geven we invulling aan het nieuwe inkoop model jeugd. Invoering van een dergelijke grote verandering gaat gepaard met aanloop problemen op de verschillende niveaus: gemeente, gemeenten, Sociaal Domein Fryslân (SDF) en aanbieders. Veranderingen leiden ook tot mogelijke financiële risico's. Een daarvan is de werking van het tarievenstelsel. Dit zal in de praktijk worden beproefd. Om het proces goed te laten verlopen zijn de volgende maatregelen getroffen:

- Het provinciaal volgen van de transformatie en de invulling door de aanbieders:
  - centraal via SDF via contractmanagement en de Taskforce Jeugd.
- Als gemeente volgen van de transformatie en de invulling door de aanbieders:
  - door via gesprekken met aanbieders;
  - het zorgen voor een adequate administratie op basis gemaakte afspraken door aanbieders en gemeente en controle en naleving op een juiste de uitvoering ervan;
  - het aanspreken op verantwoordelijkheden via contractmanagement;
  - sturen op beoogd inhoudelijk resultaat;
  - aanpassen van de monitoring en sturingsinstrumentarium aan de nieuwe inkoopstelsels en de uitgangspunten met als uitgangspunt het beheersen van de ontwikkelingen en kosten.

Met de hierboven beschreven maatregelen beheersen we de risico's steeds beter. De risico's zijn echter niet weg. Dit heeft te maken met de dynamiek van het ontwikkelingsproces.

Het blijft lastig om met name de financiële risico's in beeld te krijgen en te beheersen. Dit is niet alleen een gemeentelijk probleem. Ook landelijk heeft dit de aandacht. Aanvullend op het onderzoek naar het verdeelmodel wordt specifiek gekeken naar de kosten van de jeugdhulp. Er wordt aanvullend onderzoek gedaan naar de volgende componenten:

- a. een analyse van de volumeontwikkeling, die zichtbaar is in de beleidsinformatie Jeugd;
- b. een analyse van de aanvragen in het Fonds Tekortgemeenten;
- c. een benchmarkanalyse van de uitvoering van de Jeugdwet, in de context van het sociaal domein.

Het is niet zo dat het onderzoek een financiële vertaling krijgt. Het onderzoek moet met name informatie opleveren op twee verschillende niveaus:

- leren en innoveren en het bieden van handvatten, die gemeenten dan kunnen gebruiken;
- inzicht in de werking van het jeugdhulpstelsel in algemene zin. Hoe ontwikkelt het stelsel zich inhoudelijk en financieel, welke kansen en problemen doen zich voor, en in welke mate zijn deze te veralgemeniseren.

### *Openeinde regeling*

De gemeente heeft de wettelijke verplichting om indien nodig jeugdhulp adequaat en tijdig te verstrekken. Een tweede kenmerk van jeugdhulp zijn de brede range in kosten variërend van € 500 tot € 150.000 per jaar per kind. Beiden zorgen voor een financieel risico. Een financieel risico dat we niet kunnen voorkomen maar wel tijdig inzichtelijk kunnen maken.

Hiervoor zijn de volgende maatregelen getroffen:

- maandanalyse op basis van de monitorgegevens;
- teamanalyses om inzicht en beheersing van de kosten te krijgen;
- incidentele, themagerichte onderzoeken.

Het risico is, op basis van actualisatie, voor Jeugd gekwantificeerd op € 500.000.

## 13. Vastgoed

De ontruimingsplannen worden geoptimaliseerd en wij verwachten deze in het 4<sup>e</sup> kwartaal van 2019 gereed te hebben. Het grootste netto risico lopen wij ten aanzien van het ongeoorloofd gebruik van de accommodaties door niet-huurders. In 2019 vindt een onderzoek plaats naar de toepassing van elektronische sleutels. Hiervan zal worden beoordeeld of dit een mogelijke oplossing zal zijn ter voorkoming van toegang van ongeoorloofde personen. Het netto risico is, op basis van actualisatie, gekwantificeerd op € 140.000.

#### **14. Algemeen sociaal domein**

*Anders organiseren van de zorg (de transformatie) kost meer tijd.*

De gemeentelijke transformatie opdracht maakt deel uit van de bredere transformatie van het zorgstelsel ingezet door het rijk. Omdat de gemeente dichterbij de burgers staat is ondersteuning op maat en in samenhang mogelijk. We krijgen steeds een beter beeld over het tempo, waarmee met name de transformatie vorm krijgt. We zien dat dit een ingewikkeld samenspel is wat de inwoner verwacht, wat wij als gemeente kunnen bieden en de wijze waarop aanbieders hier met nieuw aanbod in kunnen spelen. Dit is een proces dat langer tijd zal kosten. Via de verschillende ingang gezette aanbestedingsprocessen (jeugdhulp 2018, welzijn 2019 en Wmo 2021) worden de randvoorwaarden tot transformatie gecreëerd. We verwachten dat dit proces minimaal 4 tot 5 jaar in beslag zal nemen. Binnen het sociaal domein werken we volop aan:

- het anders organiseren van de zorg (transformatie);
- de versterking van basisvoorzieningen en sociaal wijkteam;
- een betere mix (integraal) van aanbod en betere coördinatie/regie (sociaal wijkteam);
- sociaal wijkteam kostenbewustzijn creëren (maandanalyse en teamanalyses);
- adequaat inspelen op ontwikkelingen en eigenaarschap van budgetten bevorderen;
- blijvend werken aan goede stuurinformatie (voor beheersing bedrijfsvoering sociaal domein);
- contractmanagement Wmo en jeugd continueren.

Naar aanleiding van de ontstane tekorten in het sociaal domein is een onderzoek gestart naar de kosten van het sociaal domein. Het door Cebeon uitgevoerde onderzoek heeft antwoord gegeven op vragen ten aanzien van het niveau van het uitvoeringsbudget, werkelijke uitgaven en hetgeen we hebben ontvangen vanuit het Rijk. Vastgesteld is dat de hoogte van de werkelijke uitgaven niet afwijkend zijn ten opzichte van de referentie gemeenten. Daarnaast is vastgesteld dat de door de Rijk beschikbaar gestelde decentralisatie uitkeringen en bijdrage vanuit het gemeentefonds hoger liggen dan de werkelijke uitgaven. De oorzaak van het risico is daarmee niet meer de omvang van de rijksmiddelen maar het tijdspad waarbinnen we de maatregelen kunnen invullen en de omvang van opbrengst ervan. Dit betekent dat het risicoprofiel is aangepast.

Het netto risico is, op basis van actualisatie, gekwantificeerd op € 700.000.

#### **15. Integrale veiligheid**

Rampen en crisis zijn niet te verzekeren. Het netto risicobedrag komt voor integrale veiligheid uit op € 1.717.500. De maatregelen die zijn genoemd in het risicoprofiel integrale veiligheid en veiligheidsregio liggen op schema. Het Integraal veiligheidsbeleid (kadernota veiligheid 2015-2018) wordt in 2019 geactualiseerd.

#### **16. Broek-Zuid**

Broek-Zuid betreft het toekomstig woongebied met hoge woonkwaliteiten aan de westkant van Joure. De ruim bemeten kavels liggen allemaal aan open vaarwater. Duidelijk is dat er ontwikkelrisico's 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. Bijsturing met de juiste maatregelen is essentieel en ook goed mogelijk. De maatregelen die we binnen het project inzetten 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. Al eerder is geconcludeerd dat door het nemen van de juiste beheersmaatregelen (namelijk het zetten van de juiste ontwikkelingsstappen) het gemeentelijke risico de laatste jaren substantieel is afgenomen. De gemeentelijke exploitatie van het plan is door de raad geaccordeerd en is de volledige planologische procedure doorlopen. Het bestemmingsplan is daarmee onherroepelijk. Eind 2018 is wederom een integrale risicoanalyse uitgevoerd. Dit heeft geresulteerd in een netto risicobedrag van € 1.765.000.

## **17. 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.

Voor de huidige in ontwikkeling zijnde bedrijventerreinen zijn op basis van gedetailleerde ramingen van kosten en opbrengsten exploitatieberekeningen opgesteld. Deze berekeningen herzien we jaarlijks. Als een prognose een verlies laat zien dan wordt ter grootte van het geprognostiseerde verlies een voorziening getroffen. De exploitatie van bedrijventerreinen is echter een dynamisch proces en loopt over meerdere jaren. Daarmee zijn er risico's dat we de prognoses niet halen. Bijvoorbeeld als gevolg van een economische crisis. Deze risico's zijn geïnventariseerd en gekwantificeerd op grond van de huidige inzichten. Het netto risico is, op basis van actualisatie, gekwantificeerd op € 2.325.000.

### **Trends en ontwikkelingen**

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

#### **Projecten**

Diverse ontwikkelingen, waaronder de opwaardering van een aantal kernen, pakken we voortvarend op. Ook faciliteren we initiatieven van derden, zoals woningbouwontwikkelingen, verbetering van de openbare ruimte in combinatie met investeringen van corporaties.

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 co-financiering staat nadrukkelijk op de kaart.

#### **Bouwgrondexploitatie**

In 2017 is, onder andere op basis van demografische ontwikkelingen, het Woningbouwprogramma 2016 – 2026 vastgesteld. De uitgifteprognoses van onze woningbouwexploitaties passen binnen dit programma. Voor de uitgifteprognoses van onze bedrijventerreinen moeten we gebruik maken van het rapport "Bedrijventerreinen in Fryslân, vraagprognoses tot 2030" en de in 2018 vastgestelde "Regionale afspraken bedrijventerreinen Zuidwest Fryslân" maken. Daar waar gronden niet meer voor exploitatie in aanmerking komen waarderen we ze af naar agrarische waarde. Middels de tussenrapportages en de jaarrekening wordt de financiële stand van zaken van de grondexploitaties periodiek gemonitord.

#### **Open einderegelingen en aanmeldingen 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 aanmeldingen bij de kadernota. Hiervoor 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 de kanttekening dat de kans dat meerdere risico's zich tegelijkertijd voordoen, minimaal is. Hiervoor een p.m. post opgenomen.



### Het beleid omtrent de weerstandscapaciteit en de risico's

Na het bepalen van de weerstandscapaciteit (€ 13.189.000) en de omvang van de te lopen risico's (€ 11.181.000) 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 ratio in deze begroting 2020 van circa 1,2 valt binnen de kwalificatie ratio weerstandsvermogen tussen de 1,0 en 1,4 en is daarmee voldoende.

### 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 onderstaande 5 kengetallen. Het kengetal drukken we uit naar de stand aan het einde van een jaar.

	Begroting ultimo 2019	Begroting ultimo 2020	Begroting ultimo 2021	Begroting ultimo 2022	Begroting ultimo 2023
1A Netto schuldquote	63,58	62,39	61,62	57,78	52,46
1B Netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen	55,07	55,36	54,76	51,10	45,98
2 Solvabiliteitsratio	27,50	25,24	22,58	23,32	25,09
3 Kengetal grondexploitatie	18,68	20,20	19,96	19,65	19,29
4 Structurele exploitatieruimte	0,23	0,68	0,33	-0,07	0,87
5 Belastingcapaciteit: woonlasten meerpersoonshuishouden	88,69	94,05	93,58	93,29	93,02

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) horen. De signaleringswaarden zijn bij de begroting 2017 voor het eerst gebruikt. Mocht er aanleiding zijn dan kunnen we de signaleringswaarden in het vervolgtraject aanpassen. Aan deze categorieën is geen kwalificatie gegeven, omdat normering in eerste instantie door de gemeente zelf plaats vindt. Wel kunnen we stellen, 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 31 december 2020 ruim 62%. De netto schuldquote daalt in de loop van de jaren door aflossingen op geldleningen.

### 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 verstaan we 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 per ultimo 2020 ruim 25%. Dit is iets verslechterd ten opzichte van vorig jaar. De daling wordt veroorzaakt door afname van het eigen vermogen.

Een bedrijf met een hoge solvabiliteit zal goed in staat zijn aan haar financiële verplichtingen te voldoen en daardoor weinig moeite hebben om geld aan te trekken. Voor gemeenten wordt echter zelden gekeken naar de solvabiliteitsratio bij het aantrekken van geldleningen. Gemeenten zijn over het algemeen prima in staat aan hun financiële verplichtingen te voldoen. Dus hoewel dit kengetal in de categorie B valt is het risico dat onze gemeente niet aan haar financiële verplichtingen kan voldoen uiterst klein en zal dit geen invloed hebben op het aantrekken van nieuwe geldleningen.

### 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 we deze waarde bij verkoop terug moeten verdienen. De accountant beoordeelt ieder jaar 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 2020 ruim 20%. De stijging ten opzichte van 2018 komt door hogere totale baten.

### 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. Voor onze gemeente geldt dat de structurele baten hoger zijn dan de structurele lasten. Alleen in 2022 hebben we een klein nadelig saldo.

## **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 verstaan we de OZB, de rioolheffing en de reinigingsheffing voor een woning met een gemiddelde WOZ-waarde in die gemeente. De belastingcapaciteit van gemeenten wordt 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 lager liggen dan het landelijke gemiddelde van het jaar ervoor.