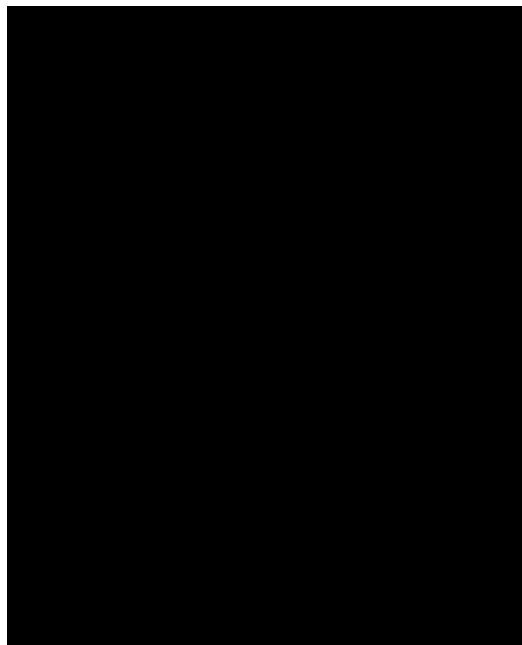


Gemeentefinanciën

Deel II: 29 februari 2024



Wie zijn wij?



Wat gaan we behandelen

Onderwerpen:	aantal keer genoemd
1. —Algemene uitleg gemeentefinanciën	12
2. Planning en control cyclus	
3. Paragrafen in de begroting	
4. Grondslagen van de begroting	3
5. Algemene uitkering Rijk	3
6. Investerings- / investeringsfonds	5
7. Transformatiefonds	6
8. Weerstandsvermogen en risico's	4
9. Leningen en totaal financiering	4
10. Ander onderwerp, namelijk: ...	

Agenda: Weerstandsvermogen en risico's

- Wat zijn risico's? En hoe gaan we daar mee om?
- Berekening van het totale financiële risico
- Wettelijke basis
- Weerstandscapaciteit en weerstandsvermogen
- Hoe wordt de weerstandscapaciteit gevormd
- Berekening van weerstandsvermogen en benodigde weerstandscapaciteit



Risico's en risicomanagement

Een **risico** is een kans op het optreden van een ongewenste gebeurtenis (door een **oorzaak**) met een **gevolg** (is dus negatief) voor betrokkene en heeft invloed op het behalen van de doelstellingen.

Risicomanagement is het effectief en systematisch omgaan met (de kansen) en bedreigingen die de realisatie van organisatiedoelstellingen kunnen beïnvloeden.

Bij **Weerstandsvermogen** gaat om risico's die tot financiële consequenties leiden in de begroting.



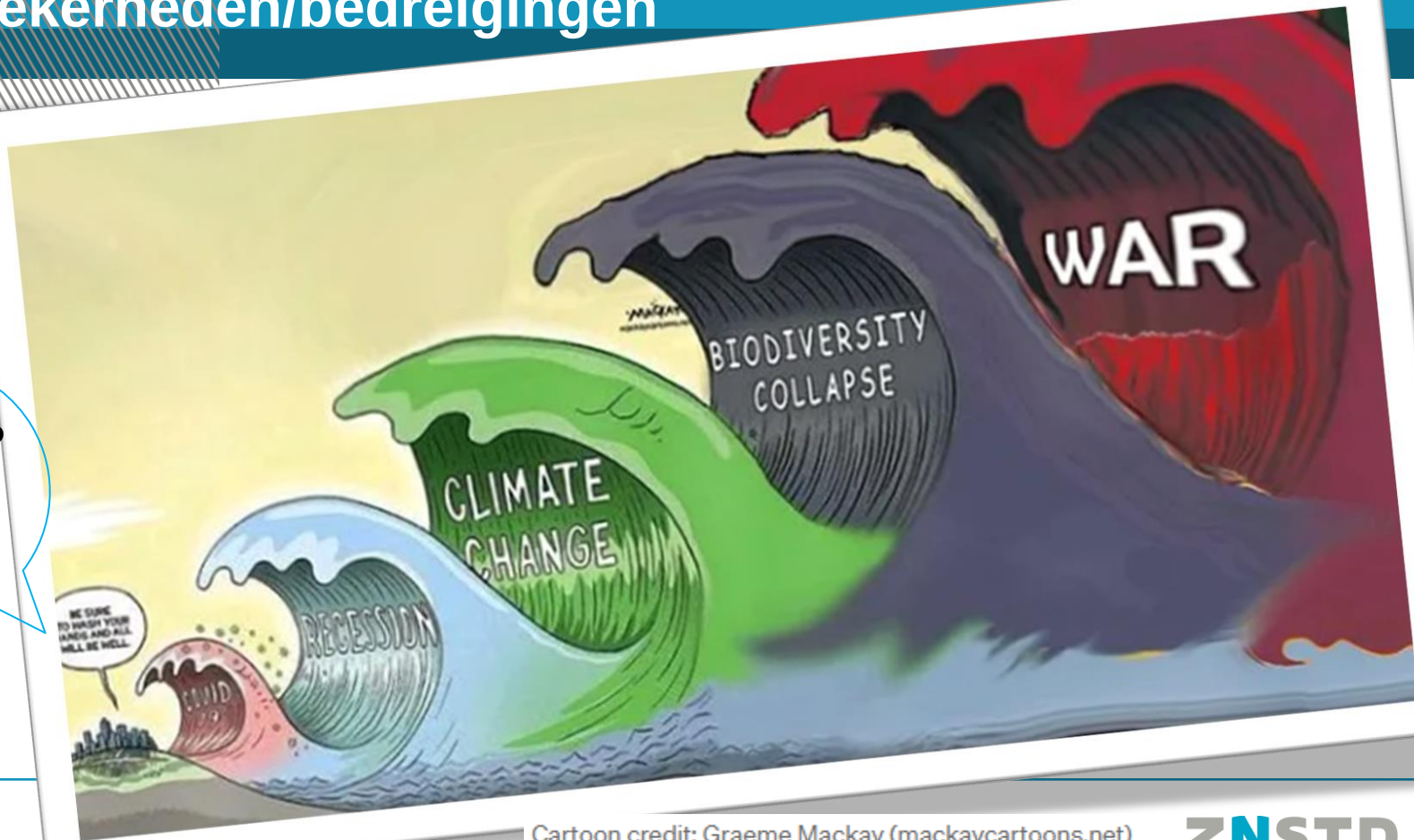
Soorten risico's / perspectieven

- **Onzekerheid;** Onbekendheid met de feitelijke en/of toekomstige situatie
- **Strategische, tactische en operationele risico's**
- **Risicogebieden;** Inkopen, treasury activiteiten, projectmanagement, ICT, Juridische Zaken, etc.
- **Imagorisico's:** kans op reputatieschade
- **Financiële risico's;** risicoprofiel in termen van financiële stabiliteit
- **Bruto en netto risico's;** met en zonder beheersmaatregelen. Een netto (rest) risico is het risico waarbij de huidige aanwezige beheersmaatregelen wel in beschouwing worden genomen.
- **(Niet) beïnvloedbare risico's;** beiden kunnen de continuïteit van organisatie bedreigen. Voorbeeld van een niet beïnvloedbare risico zijn macro-economische ontwikkelingen.
- **(Niet) kwantificeerbare risico's;** reputatieschade bv aan de hand van aantal negatieve persberichten.

- **Operationele risico's:** bv in processen. Kans op fraude.
- **Bedrijfsvoeringsrisico's:** te weinig of niet gekwalificeerd personeel
- **Beleidsrisico's:** Staan realisatie van doelstellingen/beleid in de weg
- **Onzekerheden/bedreigingen:** Risico is te kwantificeren, onzekerheid/bedreiging niet. Vaak gevolg van unieke gebeurtenissen (bijvoorbeeld uitvindingen, oorlog, pandemie, etc)
- **Exogeen/endogeen:** Beïnvloedbaarheid en verantwoordelijkheid ligt buiten of binnen de organisatie
- Etc.

Onzekerheden/bedreigingen

'Be sure to wash your hands and all will be well'



Beleidsmatige risico's

- Risico's die het behalen van doelen of prestaties in de weg staan.
- Per opgave geïnventariseerd in de begroting

Verstedelijking - De leefbare gemeente

Beleidsmatige risico's

Home / Programma's / Verstedelijking - De leefbare gemeente / Beleidsmatige risico's



Randvoorwaarden om nieuwbouwambitie te behalen worden niet gerealiseerd.

Beheersmaatregel:

- Uitvoering van de Zaanse programmatische en vernieuwde aanpak 'grip op stikstof'. Deze gaat ook in op de impact van stikstof op de voortgang van de woningbouwproductie. Aanvullend op de Zaanse aanpak zijn maatregelen vanuit het Rijk en de provincie vereist. De gemeente blijft dan ook in gesprek met het Rijk en de provincie om hen aan te sporen maatregelen te nemen.
- Nieuw participatiebeleid, met meer regie van de gemeente
- Inzicht in de samenhang tussen ruimtelijke projecten, zoals woningbouw, infrastructuur en duurzaamheid, vormt de basis voor het Stedelijk Programmeren. Dit gaat om het in de tijd plaatsen van inhoudelijke keuzen (wel/niet eerst woningen of eerst infrastructuur), waar we vervolgens met een gebiedsgerichte aanpak op zullen sturen.

**FINANCIAL
RISKS**

Weerstandsvermogen en risico's: wettelijke verankering

Verslaggevingsregels voor gemeente : **besluit begroten en verantwoorden** (BBV):

- Art 9: Verplichte paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing
- Art 11: over bepaling weerstandsvermogen en risico's

Eigen beleid:

- Financiële verordening
- Nota risicomanagement en weerstandsvermogen

Identificeren van financiële risico's

- Risico's worden vastgelegd in een risicobeheersingssysteem.
- Risico's die voor de hele gemeente gelden worden als één risico opgenomen
- Naast de omschrijving van een risico wordt ook de oorzaak, het gevolg en het begrotingsprogramma vastgelegd
- Per risico worden de beheersmaatregelen beschreven.
- Elk financieel risico wordt gekwantificeerd.
- Risico's op budgetoverschrijding zijn geen financiële risico's. Moeten gedekt worden in het exploitatie- of projectbudget. Uitzonderingen hierop:
 - Grondexploitaties waarbij een specifiek risico speelt door externe factoren en langlopende projectplanningen.
 - Open einde regelingen waarbij een specifiek risico speelt door externe factoren.
- Vertrouwelijke informatie in risico's wordt geanonimiseerd en in algemene zin beschreven.

Kwantificeren van risico's

- **Risicobedrag** (financiële gevolg) wordt bepaald door de kans van optreden x het (rest)risico.
- Per risico, met een verwachte financiële impact hoger dan € 200.000, worden berekeningen en onderbouwingen van de kans van optreden en de financiële impact vastgelegd.
- Financiële risico's met een kans van optreden van 90% of meer zijn géén risico maar een werkelijkheid en worden als claim meegenomen in de planning- en controlcyclus.
- Geen spijkers op laag water: Financiële risico's met een kans van optreden van 5% of minder laten we buiten beschouwing.



Hoe gaat dit nu in de praktijk

Onder de businesscontrollers zijn enkele risico-coördinatoren. De risico-coördinatoren identificeren samen met de lijnmanagers de risico's.

- Welke financiële risico's zien we?
- Wat is het financieel effect: minimaal, verwacht, maximaal?
- Wat is de kans van optreden?
- Wat zijn de beheersmaatregelen?
- Wat is het effect van de beheersmaatregelen?
- Dit alles wordt geregistreerd in onze risico-applicatie Naris

NB: De basis is een goed gesprek. Risicomanagement gaat om 'Professional Judgement', want de risicowaarden zijn niet gebaseerd op exacte wetenschap!

Soorten beheersmaatregelen:

1. **Vermijden:** verwijdt één van de twee factoren (kans en gevolg), of elimineert ze allebei.
2. **Verminderen:** verzwak één van de twee factoren (kans en gevolg), of allebei.
3. **Overdragen:** uit voor het risico een verzekering af.
4. **Aanvaarden:** stel vast dat het risico kleiner is dan eerder geschat en accepteert mogelijk 'verlies'.

Begrip dat daarbij hoort is '**Risk-appetite**': risico bereidheid, oftewel je risicotolerantie. Uitspraak van het bestuur - na een risicoanalyse - welke risico's het bereid is te nemen in de realisatie van haar strategische doelstellingen. Met andere woorden, hoeveel risico je accepteert en dus ook welk risico je niet accepteert. Bij financiële risico's is dat heel precies uit te rekenen; is € 50.000 bv schade acceptabel als de kans dat het risico voorkomt maar 10% is? Voor sommige risico's is dit lastiger vast te stellen. Bv IT-risico's, want dan moet uitgerekend worden wat herstelkosten zijn en wat de imago schade is.

Van risico's naar gewenste weerstandscapaciteit

- Vanuit alle risico's moeten we de gewenste weerstandscapaciteit bepalen.
- Hoeveel hebben we nodig om de financiële gevolgen van de risico's te kunnen opvangen op het moment dat ze zich voor doen
- Niet alle risico's zullen zich voor gaan doen en niet allemaal voor het maximale bedrag
- Totaal bedrag aan risico's $\approx$ € 66 mln. (begroting 2024)
- Verwacht bedrag van optreden $\approx$ € 16 mln. (begroting 2024)
- Hoe komen we hier nu op uit? $\rightarrow$ Monte Carlo Analyse

Weerstandscapaciteit en weerstandsvermogen

Weerstandscapaciteit

Middelen en mogelijkheden waarover de gemeente beschikt of kan beschikken om niet begrote kosten te dekken.

1. **de algemene reserve(s) en de reserves** waaraan de raad een bestemming heeft gegeven die kunnen worden gewijzigd (bestemmingsreserves);
2. Post **onvoorziene uitgaven** voor zover hier nog geen bestemming aan is gegeven;
3. de **stille reserves**, voor zover deze op korte termijn materieel te maken zijn (reserves waarvan de omvang en/of het bestaan niet uit de balans blijkt, voortkomend uit de onderwaardering van activa of overwaardering van schulden)
4. **Onbenutte belastingcapaciteit**

Weerstandscapaciteit en weerstandsvermogen

Weerstandsvermogen

Het weerstandsvermogen bestaat uit de relatie tussen:

1. de weerstandscapaciteit: de middelen en mogelijkheden waarover de gemeente beschikt of kan beschikken om niet begrote kosten te dekken;
2. alle risico's waarvoor geen maatregelen zijn getroffen en die van materiële betekenis kunnen zijn in relatie tot de financiële positie.



← Weerstandsvermogen →



Weerstandscapaciteit reserves

stand 2023 bij begroting 2024	
Algemene reserve	12,1 mln.
Algemene reserve grondzaken (ARG)	6,5 mln.
Bestemmingsreserves	198,0 mln.

Door stortingen via de exploitatie of door bestemming van positieve resultaten worden de reserves 'gevoed'.
Bijv. jaarrekeningresultaat 2022: € 5,4 mln aan de Algemene Reserve

Voor onze berekening tellen bestemmingsreserves niet mee

Weerstandscapaciteit onvoorzien

Gemeenten zijn verplicht om een 'post' *Onvoorzien* in de begroting op te nemen

Geen verplichting hoe hoog die post moet zijn

In Zaanstad is er een bedrag van € 100.000 in de begroting opgenomen

Zijn bezittingen die niet of voor lagere waarde op de balans staan.

Worden in Zaanstad niet gekwantificeerd

Waarom niet:

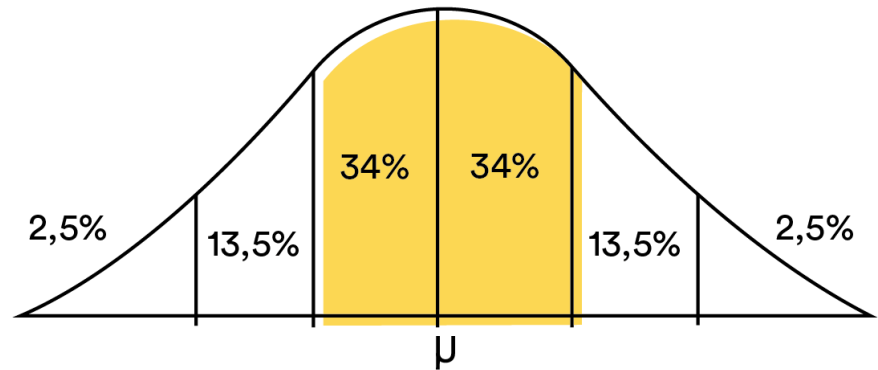
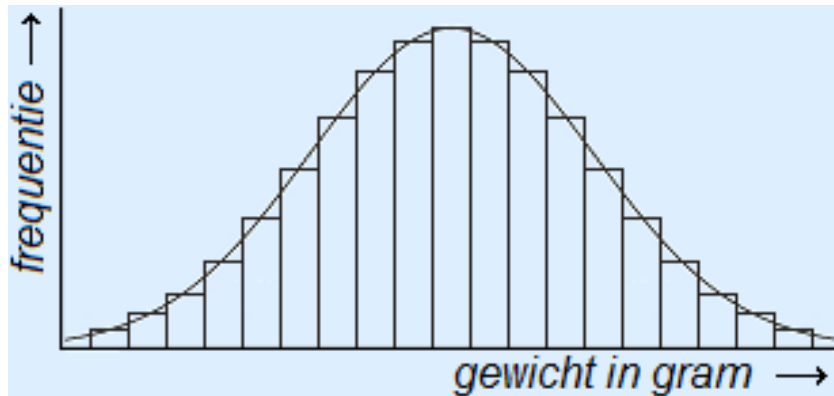
- Past niet bij regime BBV (waardering aanschafwaarde of lagere marktwaarde)
- Moeilijk te bepalen en buiten balans om
- Heel veel werk

Daarom wordt dit niet meegenomen in bepaling weerstandscapaciteit

Onbenutte belastingcapaciteit

- In het kader van de leges: Die leges waarvan de opbrengst lager is dan de kosten (nog geen 100% kostendekkendheid)
- Belastingen: Bijv OZB tarief ten opzichte van Nederlands gemiddelde of Gemeentefonds
- In nota Risicomanagement en Weerstandsvermogen is bepaald dat dit onderdeel niet wordt meegenomen.

Normale verdeling



Monte Carlo analyse

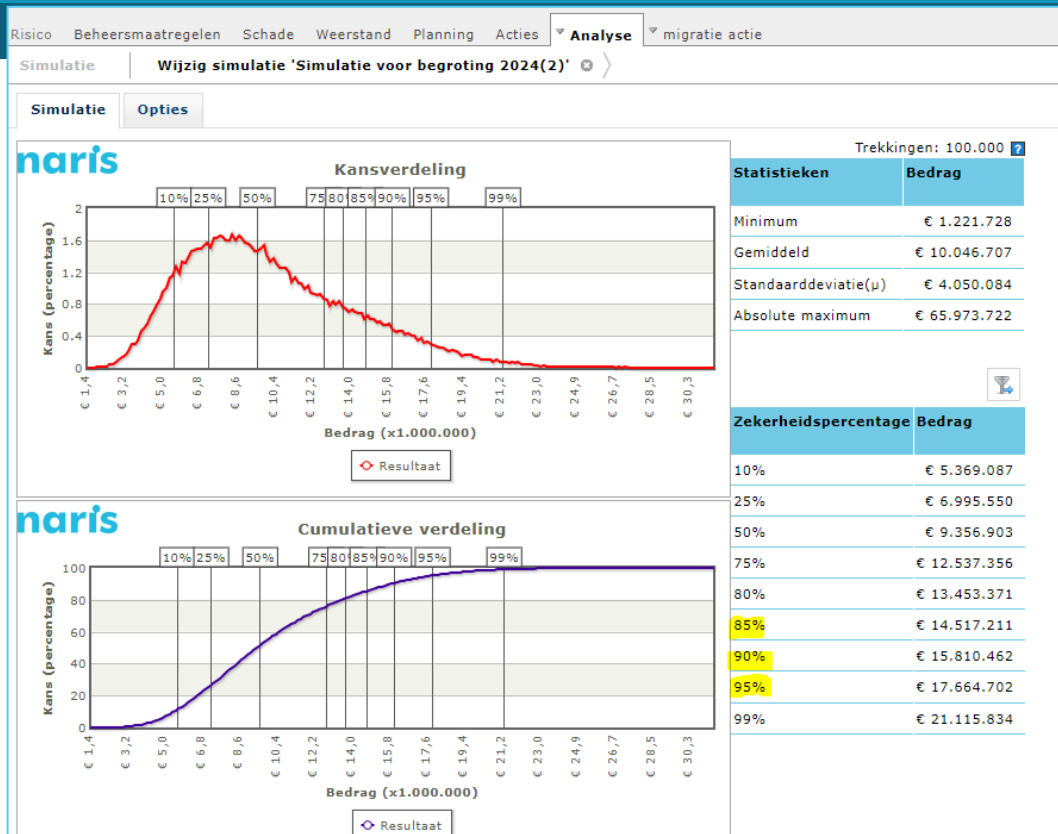
100.000 trekkingen

risico's met kans 5% en kleiner worden niet meegenomen

Geeft volgende normale verdeling

Percentage van 90% zekerheid

Geeft risicobedrag € 15,8 mln.



Berekening van gewenste weerstandscapaciteit

In Financiële Verordening opgenomen dat weerstandsvermogen minimaal 1,4 moet zijn en maximaal 1,8 mag zijn.

$$\text{Weerstandsvermogen} = \frac{\text{Aanwezige weerstandscapaciteit}}{\text{Bedrag uit risico's}}$$

$$\text{In de voorbeelden: } \frac{18,7}{15,8} = 1,18 : \text{valt buiten de bandbreedte } 1,4 - 1,8$$

Gewenst is $15,8 \times 1,4 = 22,1$ dus dat houdt een tekort in van € 3,5 mln.
Bijstorting is noodzakelijk.

risk map / heat map



In de Begroting 2024

Financieel portaal Zaanstad: financien.zaanstad.nl

Vragen

