

Evaluatie Beleid Risicomanagement en Weerstandsvermogen 2020

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
1. Inleiding	3
Leeswijzer	3
2. Risicomanagement; doelstelling en afbakening	4
2.1 Huidige beleidslijn	4
2.2 Werkwijze in de praktijk en mogelijkheden voor doorontwikkeling	5
2.3 Voorstel voor actualisatie beleid	8
3. Risicomanagementproces	9
3.1 Huidige beleidslijn	9
3.2 Werkwijze in de praktijk en mogelijkheden voor doorontwikkeling	9
3.3 Voorstel voor actualisatie beleid	11
4. Weerstandsvermogen	12
4.1 Huidige beleidslijn	12
4.2 Werkwijze in de praktijk en mogelijkheden voor doorontwikkeling	12
4.3 Voorstel voor actualisatie beleid	14
5. Reikwijdte, taken en verantwoordelijkheden	15
5.1 Huidige beleidslijn	15
5.2 Werkwijze in de praktijk en mogelijkheden voor doorontwikkeling	16
5.3 Voorstel voor actualisatie beleid	17
6. Rapportage	18
6.1 Huidige beleidslijn	18
6.2 Werkwijze in de praktijk en mogelijkheden voor doorontwikkeling	18
6.3 Voorstel voor actualisatie beleid	19
Bijlage 1: Definities financiële kengetallen	20

1. Inleiding

De huidige nota “Beleid risicomanagement en weerstandsvermogen Gemeente Dalfsen” is na bespreking in de raads werkgroep planning en control op 15 september 2014, op 20 oktober 2014 door uw raad vastgesteld.

Met deze evaluatienota kijken we terug op de werking in de praktijk van de in 2014 vastgestelde nota, gaan we in op wijzigingen in regelgeving die zich in de afgelopen periode hebben voorgedaan en nemen we relevante ontwikkelingen mee. Daarnaast gaan we in op aanbevelingen vanuit de financiële scan van de provincie Overijssel die we in 2019 hebben ontvangen. Provinciale Staten van de provincie Overijssel heeft met als doel de kwaliteit van het openbaar bestuur in Overijssel te verbeteren middelen beschikbaar gesteld voor het uitvoeren van financiële scans bij gemeenten. Dit vanuit de overtuiging dat een gemeente met een gezonde financiële positie beter in staat is haar maatschappelijke opgaven uit te voeren. In 2019 is een financiële scan uitgevoerd van de gemeente Dalfsen. Deze scan geeft inzicht in de financiële positie van de gemeente en in de risico's en kansen. Deze financiële scan bevat een aantal aanbevelingen ten aanzien van de weerbaarheid van de financiële positie. In deze evaluatie wordt eveneens ingegaan op deze aanbevelingen en de opvolging hiervan.

Gelijktijdig kijken we vooruit en geven we aan welke mogelijkheden voor doorontwikkeling we zien. Deze doorontwikkeling hebben we vertaald in een nieuwe nota “Risicomanagement en weerstandsvermogen” welke we u separaat ter vaststelling aanbieden.

Leeswijzer

De hoofdstukken in deze evaluatienota, zijn allemaal op dezelfde manier opgebouwd. In eerste instantie is aangegeven wat de huidige beleidslijn is, het tweede deel gaat over de werkwijze in de praktijk en mogelijkheden van doorontwikkeling en het laatste deel is een voorstel voor actualisatie van het beleid.

Hoofdstuk 2 is het algemene hoofdstuk over risicomanagement. Wat is risicomanagement, wat is een risico en hoe kunnen en willen we hiermee omgaan. In dit hoofdstuk geven we ook aan welke mogelijkheid we zien voor doorontwikkeling en stellen voor om het risicomanagement uit te breiden met de niet-financiële risico's. Het risicomanagementproces komt in hoofdstuk 3 aan de orde, waarin wordt ingegaan op de risico berekening en aanbevelingen van de provincie. De berekening en uitgangspunten van het weerstandsvermogen komt in hoofdstuk 4 aan bod. In hoofdstuk 5 wordt aangegeven welke actoren binnen onze organisatie betrokken zijn bij risicomanagement en wat hun rol daarbij is. In het laatste hoofdstuk komt de wijze en frequentie van rapporteren aan de orde.

2. Risicomanagement; doelstelling en afbakening

2.1 Huidige beleidslijn

Doelstelling risicomanagement

Bij de invoering van het risicomanagement in 2014 zijn een zevental doelstellingen geformuleerd:

1. Zorgdragen dat het optreden van risico's zo weinig mogelijk nadelig effect heeft op de uitvoering van het bestaande beleid en voorzieningen;
2. Het risicobewustzijn van de (medewerkers en bestuurders) van de organisatie stimuleren en vergroten;
3. Inzicht krijgen in de risico's die de gemeente loopt waarbij de focus ligt op de financiële risico's;
4. Het beheersen van de risico's die de gemeente loopt binnen de bestaande processen;
5. Het in kaart brengen van de risicokosten/de kosten van beheersmaatregelen;
6. Het bepalen van de benodigde en beschikbare weerstandscapaciteit en deze laatste op het gewenste niveau houden;
7. Het voldoen aan de verplichting vanuit wet- en regelgeving (BBV).

Begripsbepaling

In het beleid is het begrip 'risico' als volgt gedefinieerd:

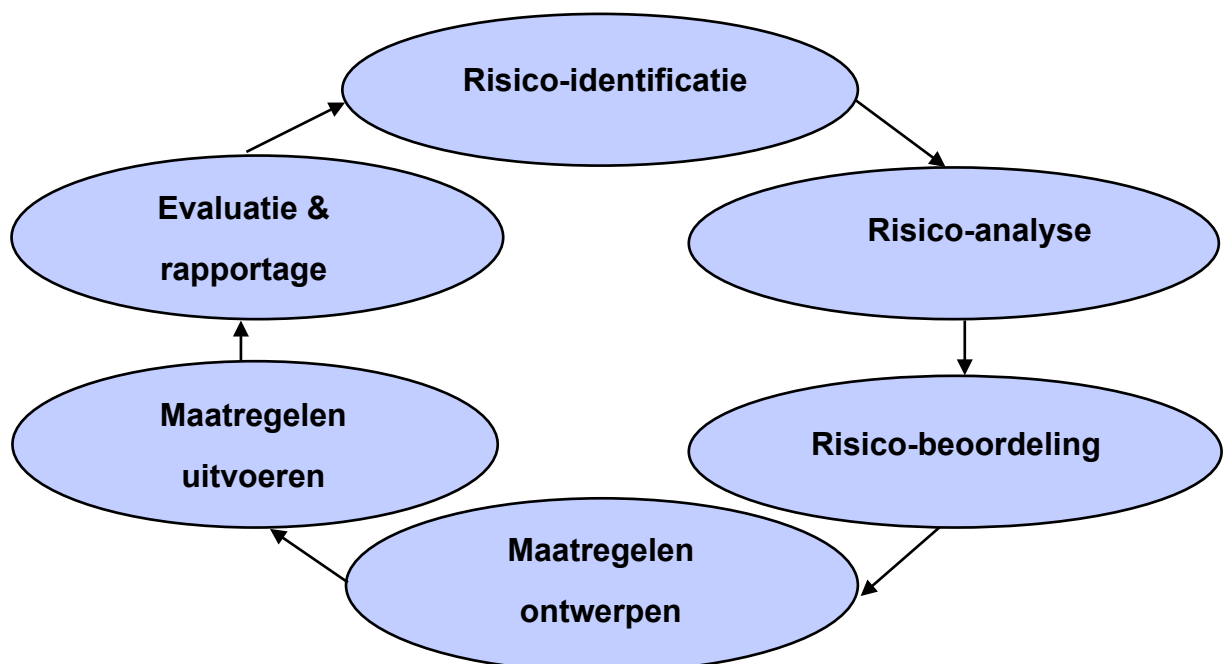
"De kans op het optreden van een gebeurtenis met een negatief gevolg voor de organisatie".

Hierbij is o.a. het volgende aangegeven:

- Een negatief gevolg van een risico kan zowel financieel als niet financieel van aard zijn;
- We richten ons echter hoofdzakelijk op het in kaart brengen van de financiële gevolgen die de gebeurtenissen met zich meebrengen;
- Risico's die mogelijk leiden tot aantasting van het imago van de gemeente dan wel andere niet-financiële gevolgen te weeg kunnen brengen krijgen een aantekening.

Risicomanagement is in het beleid als volgt gedefinieerd: "Het continue en systematisch doorlopen van de organisatie op risico's met het doel gevolgen te voorkomen en de kans erop te verkleinen".

Daarbij is aangegeven dat het een cyclisch proces is, wat uit de volgende stappen bestaat:



2.2 Werkwijze in de praktijk en mogelijkheden voor doorontwikkeling

Afgelopen periode (2014 - 2019) heeft met name in het teken gestaan van het in beeld brengen van de financiële risico's, het beheersen van deze risico's om daarmee te voldoen aan het huidig vastgestelde beleid. Daarnaast is er in deze periode voldaan aan de geldende wetgeving, die gedurende deze periode is gewijzigd.

We kunnen concluderen dat het huidige beleid met name gericht is op de financiële risico's dan wel risico's met een geldgevolg. Echter niet-financiële risico's, zoals bijvoorbeeld bestuurlijke, juridische, imago- en frauderisico's, hebben niet altijd direct een financiële impact, maar kunnen (op termijn) wel grote gevolgen hebben voor de gemeente. In de afgelopen periode is er weinig tot geen concrete aandacht geweest voor deze niet-financiële risico's. Eveneens constateren we dat de koppeling met de realisatie van de beleidsdoelen in het huidige beleid geen nadrukkelijke aandacht heeft. Risicomanagement gaat niet alleen over het wegnemen van gevaren maar ook om het realiseren van kansen. Het zorgt ervoor dat inzicht ontstaat in wat het realiseren van de (beleids-) doelstellingen in gevaar kan brengen, c.q. kan verstoren. Het koppelen van de risico's aan de realisatie van de beleidsdoelstellingen is op dit moment – gelet op de focus op financiële risico's - geen vanzelfsprekendheid. We zien derhalve mogelijkheden om toe te groeien van primair financieel naar integraal risicomanagement en zullen hier nader op in gaan.

Tevens zien we mogelijkheden om het risicobewustzijn binnen de organisatie te vergroten. We constateren dat risico's in de dagelijkse praktijk impliciet vaak goed beheerst worden. Vaak gebeurt dit echter onbewust. Door het ontwikkelen van risicobewustzijn in de organisatie kan de beheersing van risico's worden verbeterd. Hier zullen we eveneens onderstaand nader op ingaan.

2.2.1 Doorontwikkeling van primair financieel naar integraal risicomanagement

- *Wijziging begripsafbakening: integraalrisicomanagement*

Het doel is om met de geactualiseerde nota stappen te zetten in het versterken van het (integrale) risicomanagement met als doel om op een zo goed mogelijke manier de gewenste beleidseffecten te kunnen realiseren door bewust en verantwoord om te gaan met risico's door een open en transparante manier van (integraal) samenwerken (aan het collectieve doel),

Bij integraal risicomanagement hoort een andere begripsafbakening. De huidige begripsomschrijvingen zijn:

Risico:

De kans op het optreden van een gebeurtenis met een negatief gevolg voor de organisatie.

Risicomanagement:

Het continu en systematisch doorlopen van de organisatie op risico's met het doel gevolgen te voorkomen en de kans erop te verkleinen.

Om het risicomanagement te versterken stellen we de volgende begripsafbakening voor in het geactualiseerde beleid:

Risico:

Risico is de kans op het optreden van een gebeurtenis die het behalen van doelen kan belemmeren of vertragen.

Toelichting:

Dit betreft naast financiële ook niet-financiële risico's, zoals bestuurlijke en juridische risico's, imago- en frauderisico's. Deze hebben niet (altijd) direct een financiële impact, maar kunnen (op termijn) wel grote gevolgen hebben voor de gemeente.

Integraal risicomanagement:

Het organisatie breed stimuleren van risicobewustzijn en doorlopend beheren (in beeld brengen van) en beheersen van alle typen risico's.

Door risicomangement consequent een onderdeel te laten zijn van (alle) advisering en processen, ontstaat risicobewustzijn, komen risico's (en kansen) in beeld en kunnen er tijdig beheersmaatregelen genomen worden.

- *Breder dan alleen financiële risico's: zicht op de strategische risico's*

Zoals reeds aangegeven is het huidige beleid met name gericht op de financiële risico's dan wel risico's met een geldgevolg. Echter niet-financiële risico's, zoals bijvoorbeeld bestuurlijke, juridische, imago- en frauderisico's, hebben niet altijd direct een financiële impact, maar kunnen (op termijn) wel grote gevolgen hebben voor de gemeente. Met deze evaluatie en de opstelling van een nieuwe nota risicomangement willen we dit in de komende periode daadwerkelijk gaan oppakken.

Voor een breder inzicht in de risico's die we als organisatie lopen, is het voorstel binnen de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing te rapporteren over de (top 10) strategische thema's van de gemeente. Met het rapporteren over de top 10 strategische thema's/risico's willen we inzicht geven in welke risico's we lopen bij de uitvoering van de speerpunten van het gemeentelijke beleid en hoe en met welke beheersmaatregelen we de realisatie van dit beleid mogelijk willen maken. Op diverse fronten zijn we als organisatie bezig met de realisatie van het gewenste beleid, wat o.a. voortkomt uit de Raadsagenda 2018 – 2022 de "Kleurrijke kubus", het coalitiedocument en de bestuurskalender.

De inventarisatie en verantwoording van de strategische risico's willen we op dezelfde manier organiseren als de inventarisatie van de financiële risico's. Hierbij kan sprake zijn van enige overlap, waarbij strategische risico's tevens een groot financieel risico zijn. We brengen de financiële risico's afzonderlijk in beeld om een vertaling te kunnen maken naar het benodigd weerstandsvermogen.

Om de strategische risico's gestructureerd in beeld te brengen zal in de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing van de begroting en jaarrekening middels de volgende opzet worden gerapporteerd:

Thema	Risicogebeurtenis	Oorzaak	Mogelijk gevolg	Beheersmaatregel
Onderwerp	Omschrijving van het risico	Oorzaak van het risico	Aangeven wat gevolgen kunnen zijn, op moment dat een risico zich daadwerkelijk voordoet	Benoemen of en zo ja welke beheersmaatregel of maatregelen genomen kunnen worden.

Zowel voor de financiële als strategische risico's is er sprake van een risico eigenaar. Die is verantwoordelijk om de uitvoering van de voortgang van eventuele beheersmaatregelen te monitoren en zo nodig aan te passen om het risico zoveel mogelijk te beperken en de uitvoering van het gewenste beleid mogelijk te maken.

- *Risicobewustzijn vergroten om advisering aan college en raad te versterken*

Voor het in beeld kunnen brengen van risico's is risicobewustzijn nodig. Een belangrijk onderdeel hierbij is, regelmatig het gesprek te voeren – zowel ambtelijk als bestuurlijk – over (strategische) risico's. Hierdoor ontstaat namelijk een gezamenlijk beeld van de risico's. Niet door te zenden, te vertellen en voor te lichten, maar door te delen, te bespreken en de dialoog aan te gaan. Deze 'risicodialoog' is een open gesprek met als doel het gezamenlijk bepalen van een constructieve risico-aanpak. Het gesprek en de communicatie over risico's zien we als een essentieel onderdeel van integraal risicomangement. In het onderstaande kader zijn een aantal hele eenvoudige uitgangspunten opgenomen voor – het creëren van - risico bewustzijn.

1. *Niemand is belangeloos.* Veel risico's komen voort uit belangentegenstellingen. Dus zorg ervoor dat je de belangen kent en erkent.
2. *Als je niet naar risico's vraagt, krijg je ze ook niet te horen.* Je hebt de wijsheid niet in pacht en praat dus bewust met collega's over risico's.
3. *Twee weten meer dan één:* wees je bewust dat je meerdere bronnen moet raadplegen om een reële inschatting te kunnen maken van risico's.
4. *Wie zijn risico's niet kent, heeft geen keuze:* je kan alleen sturen als je wat te kiezen hebt.
5. *Risico's worden het best beheerst door hen die er belang bij hebben.* Probeer de risico's te beheersen door ze neer te leggen bij direct belanghebbenden.
6. *Wie niet reflecteert op succes en fouten, stopt met leren.* Organiseer regelmatig evaluaties om van elkaars ervaringen te kunnen leren.

Een eerste stap om het risicobewustzijn en de communicatie over risico's te vergroten is het opnemen van een kopje "risico" in het reguliere adviesmodel voor college en raad. Hiermee wordt de steller uitgedaagd om na te denken over de risico's die de uitvoering van het voorgestelde beleid kunnen verstoren en hier op transparante wijze over te communiceren. Het aan de voorkant nadenken en communiceren over risico's en zo nodig maatregelen te nemen, verhoogt de kans op een gewenste uitvoering en realisatie van het voorgestelde beleid.

2.2.2 Aanpassingen Besluit Begroting en verantwoording

Financiële kengetallen conform BBV

In 2015 is een wijziging van het BBV doorgevoerd waardoor gemeenten verplicht zijn in de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing in de begroting en het jaarverslag te rapporteren over verschillende financiële kengetallen. Bij ministeriele regeling zijn nadere regels gesteld over de wijze waarop de kengetallen worden vastgesteld en in de begroting en het jaarverslag worden opgenomen. De kengetallen geven de gemeenteraad een globaal inzicht in de verwachte financiële ontwikkelingen in de gemeente. Ook moet er een toelichting worden gegeven op de onderlinge verhouding tussen deze kengetallen en wat dat betekent voor de financiële positie van de gemeente. De kengetallen leveren daarmee een bijdrage aan de kaderstellende en controlerende rol van de raad.

De volgende kengetallen worden overeenkomstig het BBV in de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing van de begroting en jaarverslag opgenomen:

- 1a. Netto schuldquote
- 1b. Netto schuldquote (gecorrigeerd)
2. Solvabiliteitsratio
3. Kengetal grondexploitatie
4. Structurele exploitatieruimte
5. Belastingcapaciteit

In bijlage 1 treft u een nadere definiëring aan van deze kengetallen.

Een afzonderlijk kengetal zegt weinig over hoe de financiële positie moet worden beoordeeld. Zo hoeft een hoge schuld geen nadelig effect te hebben op de financiële positie, maar is dat afhankelijk of en wat er aan eigen vermogen en baten tegenover die schuld staat en hoe groot de kans is dat de schuld weer wordt afgelost. Het is dus, met andere woorden, niet mogelijk om een individueel kengetal te gebruiken voor de beoordeling van de financiële positie. De kengetallen zullen altijd in samenhang moeten worden gezien, omdat ze alleen gezamenlijk en in hun onderlinge verhouding een goed beeld kunnen geven van de financiële positie van een gemeente. De kengetallen zijn daarom gezamenlijk opgenomen in de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing.

Omdat de kengetallen in de eerste plaats bedoeld zijn om inzicht te geven in de financiële positie ten behoeve van de horizontale verantwoording, is een externe normering niet aan de orde. Dit is een keuze

van de gemeente zelf. Het is de rol van het college om aan de hand van de kengetallen de financiële positie toe te lichten en de rol van de raad om eventueel bijstellingen te verlangen.

Om de kengetallen beter te kunnen duiden is het voorstel aansluiting te zoeken bij de door de VNG (Vereniging van Nederlandse Gemeenten) gehanteerde signaleringswaarden. De VNG heeft een aantal signaleringswaarden ontwikkeld om een grofmazige waardering te geven aan de kengetallen. Het betreft dus nadrukkelijk geen normering maar het dient als hulpmiddel om de afzonderlijke uitkomsten in beter perspectief te plaatsen. Voor elk kengetal worden drie categorieën onderscheiden: 'gezond' (in groen), 'neutraal' (in geel) en 'risicovol' (in oranje). Zie onderstaande tabel:

Kengetal	Hoe interpreteren	Signaleringswaarden		
		Minst risicovol	Neutraal	Meest risicovol
1. Netto schuldquote				
a. Zonder correctie doorgeleende gelden	Hoe lager het percentage hoe beter	< 90%	Van 90% t/m 130%	>130%
b. Met correctie doorgeleende gelden	Hoe lager het percentage hoe beter	< 90%	Van 90% t/m 130%	>130%
2. Solvabiliteitsratio	Hoe hoger het percentage hoe beter	>50%	Van 20% t/m 50%	<20%
3. Grondexploitatie	Hoe lager het percentage hoe beter	<20%	Van 20% t/m 35%	>35%
4. Structurele exploitatieruimte	Hoe hoger het percentage hoe beter	>0%	0%	<0%
5. Belastingcapaciteit	Hoe lager het percentage hoe beter	<95%	Van 95% t/m 105%	>105%

Het voorstel is aan te sluiten bij de signaleringswaarden van het VNG en als uitgangspunt te hanteren indien sprake is van een score "geel" of "oranje" een toelichting wordt opgenomen inclusief – indien dit op basis van de toelichting nodig is – te rapporteren over (te treffen) beheersmaatregelen.

2.3 Voorstel voor actualisatie beleid

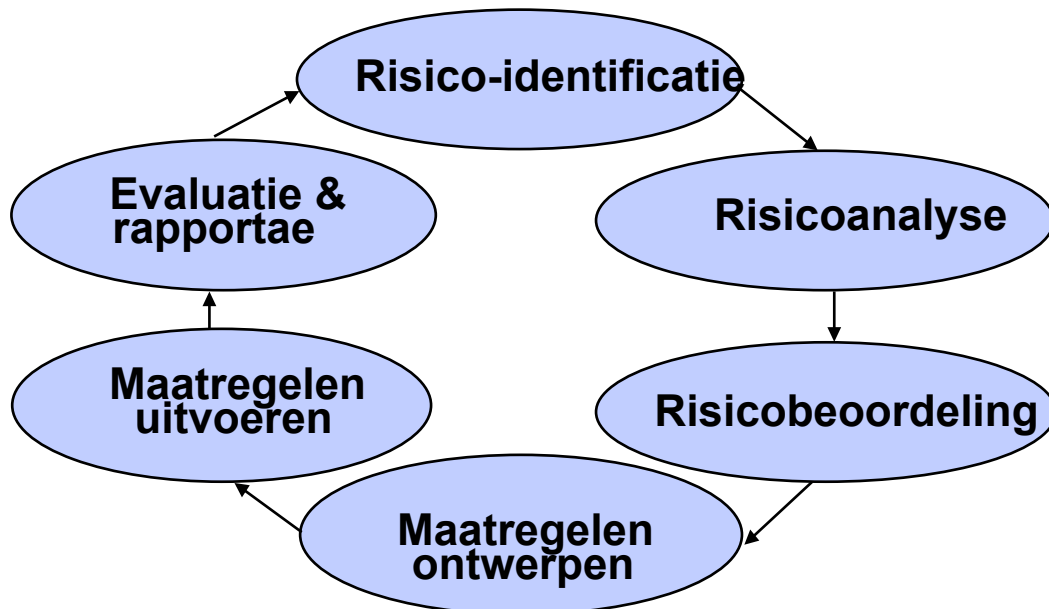
Voorgesteld wordt om het beleid op de volgende punten aan te passen/uit gaan van:

- Het wijzigen van de begripsafbakening voor de term 'risico' en 'risicomanagement' met als doel toe te groeien naar integraal risicomanagement;
- In de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing van de begroting en het jaarverslag, naast de top 10 financiële risico's, te rapporteren over de strategische thema's/risico's;
- In de reguliere college- en raadsvoorstellen het kopje 'risico' op te nemen met als doel het risicobewustzijn en de communicatie over de risico's te bevorderen;
- Het hanteren van de signaleringswaarden VNG voor wat betreft het rapporteren over de financiële kengetallen en deze kengetallen van toelichting te voorzien wanneer deze afwijken van de categorie 'minst risicovol'.

3. Risicomanagementproces

3.1 Huidige beleidslijn

Het huidige risicomanagement proces is een cyclisch proces en bestaat schematisch uit de volgende stappen:



Dit proces wordt tweemaal per jaar doorlopen, bij de opstelling van de begroting en bij de jaarrekening. De stappen worden doorlopen om risico's in beeld te brengen en keuzes te maken hoe met geconstateerde risico's om te gaan. In de begroting en jaarrekening worden de top 10 financiële risico's, inclusief beheersmaatregelen opgenomen.

3.2 Werkwijze in de praktijk en mogelijkheden voor doorontwikkeling

3.2.1 Risicomanagementproces

Het risicomanagementproces wordt sinds 2014 twee maal per jaar doorlopen, namelijk ten behoeve van de rapportage in de begroting en ten behoeve van de jaarrekening. Om de risico's in beeld te brengen worden gesprekken gevoerd – sinds 2017 door het nieuw gevormde team concerncontrol - met alle eenheidsmanagers. Specifiek voor programma's en grote projecten wordt dit proces vaker doorlopen. Zie ook hieronder kopje 'programma's en projecten'.

Vanaf de begroting 2018 is de toelichting in de paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing reeds uitgebreid. Naast een omschrijving van het risico wordt eveneens opgenomen wat de oorzaak en het gevolg is van het risico en welke beheersmaatregelen worden getroffen. Dit is gedaan om de inzichtelijkheid en de beheersing van de risico's te vergroten.

3.2.2 Programma's en projecten

In het beleid is opgenomen dat risicomanagement voor projecten een dynamisch proces is en dat de frequentie van rapportage, afhankelijk van de fase waarin een project zich bevindt, in voorkomende gevallen 1x per kwartaal is. Dit geldt voor de grote projecten en dit zijn op het moment van schrijven van deze nota de projecten Centrumvisie en Waterfront.

In 2018 is ter ondersteuning en facilitering van projectleiders een format projectplan en format voortgangsrapportage nader uitgewerkt en aangegeven hoe te rapporteren over risico's. Richtlijn voor een project is ieder kwartaal middels een voortgangsrapportage te rapporteren tenzij met de opdrachtgever anders is overeengekomen in het projectplan. Een projectleider is verantwoordelijk voor het opstellen van het risicoprofiel van het project en het beheersen van de risico's. Eveneens geldt deze verantwoordelijkheid voor het monitoren en bijsturen en het rapporteren aan het DT/MT en B&W volgens de huidige beleidslijn.

Bij de gemeentebrede risico-inventarisatie twee keer per jaar worden de risicorapportages van de verschillende projecten en programma's opgevraagd om zodoende te komen tot een gemeentebreed profiel. In de praktijk zien we dat de wijze van rapportering en ook de kwaliteit sterk wisselt per project en/of programma en dat hierin nog een verbeterslag te maken valt.

3.2.3 De gekwantificeerde risicobedragen per risico

In de financiële scan van de provincie (zie voor toelichting inleiding) is de volgende aanbeveling opgenomen:

“Neem in de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing ook gekwantificeerde risicobedragen per risico op in plaats van een totaalbedrag aan risico's. Op deze wijze ontstaat meer inzicht in de hoogte van de diverse risico's”.

Het bepalen van een risicobedrag is altijd een inschatting en een momentopname. Daarnaast is het de vraag of het ingeschatte risico, zich ook in volle omvang van de inschatting op dat moment zal c.q. kan voordoen. Bij het aangeven van een risicobedrag per risico kan dit de indruk wekken, dat dit het daadwerkelijke risicobedrag is, terwijl dit niet het geval is.

Daarnaast is het niet waarschijnlijk dat meerdere risico's zich op eenzelfde moment en in volle omvang zullen voordoen. Om het totale risico te bepalen wordt daarom gebruik gemaakt van de zogenaamde Monte Carlo-analyse. Dit is een risicosimulatie waarbij wordt berekend welk bedrag benodigd is om de geïdentificeerde risico's in financiële zin af te dekken. Dit is een gebruikelijke methode om het (financiële) risico te berekenen en wij zien geen aanleiding om deze werkwijze aan te passen.

3.2.4 Risico's grondexploitatie

Het BBV schrijft in artikel 16 voor dat in de paragraaf grondbeleid de beleidsuitgangspunten omtrent de reserves voor grondzaken in relatie tot de risico's van de grondzaken opgenomen moeten worden. Het beleid en de risico's die samenhangen met de grondexploitatie worden daarom afzonderlijk benoemd in de paragraaf grondbeleid van de begroting en jaarrekening. In deze paragraaf wordt een overzicht gegeven van de bestaande risico's binnen de grondexploitatie en de omvang hiervan in relatie tot de benodigde omvang van de 'algemene reserve grondexploitatie'. Het doel van de algemene reserve grondexploitatie is: “Buffer voor het opvangen van risico's welke gelopen worden binnen de grondexploitaties”.

Het beleid is dat de algemene reserve grondexploitaties de risico's voor 100% kan dekken (met een minimum niveau), dit betekent dat overschotten worden afgeroomd en tekorten worden bijgevuld vanuit of naar de algemene reserve.

In de financiële scan van de provincie Overijssel (zie inleiding) wordt de volgende aanbeveling gedaan ten aanzien van dit onderwerp:

“Besteed in de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing ook aandacht aan de risico's en het weerstandsvermogen van de grondexploitaties, zodat op één plek in de begroting een integraal beeld ontstaat van risico's en de daarvoor beschikbare weerstandscapaciteit”.

De algemene reserve grondexploitatie dient ter afdekking van de risico's vanuit de grondexploitatie en deze risico's zijn omschreven binnen de paragraaf grondbeleid. Deze reserve en ook deze risico's vanuit de grondexploitatie zijn niet meegenomen in de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing. Dit is gedaan om verwarring te voorkomen en teksten niet twee keer binnen een begroting of jaarrekening op te nemen. In de paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing is

en wordt aangegeven dat de risico's die samenhangen met de grondexploitatie afzonderlijk zijn benoemd in de paragraaf Grondbeleid. De aanbeveling van de provincie nemen we daarom niet over.

3.3 Voorstel voor actualisatie beleid

Voorgesteld wordt om het beleid op de volgende punten aan te passen/uit te gaan van:

- Bij grote projecten gebruik maken van beschikbare format projectplan met het daarin opgenomen onderdeel voor de beschrijving van risico's.
- De aanbeveling van de provincie ten aanzien van het vermelden van individuele risicobedragen per risico niet over te nemen, maar één totaal bedrag op basis van de uitgevoerde Monte Carlo analyse;
- In de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing verwijzen naar de paragraaf grondbeleid voor de berekening en toelichting over de risico's en het weerstandsvermogen van de grondexploitatie. Dit verder niet – enkel dan een verwijzing - op te nemen in de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing. De aanbeveling van de provincie op dit punt derhalve niet over te nemen.

4. Weerstandsvermogen

4.1 Huidige beleidslijn

Het huidige beleid geeft aan dat we minimaal twee keer in staat moeten zijn om onze risico's op te vangen. Dit betekent dat het vermogen om risico's op te vangen (de beschikbare weerstandscapaciteit) minimaal twee keer zo groot moet zijn als het totaal van de financieel geïdentificeerde risico's (de benodigde weerstandscapaciteit). Deze factor van minimaal twee noemen we de 'ratio weerstandsvermogen' en wordt als volgt berekend:

$$\text{Ratio weerstandsvermogen} = \frac{\text{Beschikbare weerstandscapaciteit}}{\text{Benodigde weerstandscapaciteit}}$$

Binnen de beschikbare weerstandscapaciteit wordt onderscheid gemaakt tussen incidentele en structurele beschikbare middelen. De beschikbare middelen bestaan uit:

Incidenteel:

- Algemene reserve;
- Vrij besteedbare bestemmingsreserve en
- Post onvoorzien.

Structureel:

- Onbenutte belastingcapaciteit.

De structurele weerstandscapaciteit betreft de mogelijkheid om vanuit een verhoging van belastingen en leges structurele risico's op te vangen. Wanneer het niet lukt als gemeente om de financiële impact in de begroting op te vangen, kan een gemeente onder strikte voorwaarden een beroep doen op extra financiering van het Rijk. Eén van de voorwaarden is dat de gemeente de belastingcapaciteit ten volle benut en tot een aanvaardbaar niveau, de zogenaamde artikel 12 norm. In de paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing wordt deze ruimte jaarlijks in beeld gebracht.

De incidentele weerstandscapaciteit is het vermogen om calamiteiten eenmalig op te vangen. Dit zijn de direct aanwendbare reserves en het bedrag van de post onvoorzien. Specifieke bestemmingsreserves rekenen we niet mee, omdat een onttrekking direct van invloed is op de huidige of volgende exploitatiebegroting.

4.2 Werkwijze in de praktijk en mogelijkheden voor doorontwikkeling

4.2.1 Bepalen benodigde weerstandscapaciteit met behulp van de Monte Carlo simulatie

In het beleid is bepaald dat de benodigde weerstandscapaciteit wordt bepaald met behulp van de Monte Carlo-simulatie.

In de huidige praktijk worden de risico's niet beoordeeld door een (Monte Carlo) simulatie, maar wordt het bedrag gerekend op basis van de geïdentificeerde risico's en wordt met een zekerheidspercentage van 90% gewerkt. De Monte Carlo simulatie is echter een (statistische) benadering waarbij niet één keer, maar vele malen het proces wordt gesimuleerd waardoor de uitkomst meer representatief is. De Monte Carlo simulatie wordt vaak in wetenschappelijke toepassingen gebruikt.

Bij onze softwareleverancier is aangedrongen op het opnemen van deze simulatie in de risicomanagementmodule van het gehanteerde softwarepakket (LIAS), mede omdat dit een veel

gehanteerde werkwijze is op dit vakgebied. De leverancier werkt aan het operationeel maken van deze toepassing in de applicatie. Het voorstel is om na vaststelling van het geactualiseerde beleidsdocument deze werkwijze daadwerkelijk te gaan hanteren. Dit kan logischerwijs leiden tot andere uitkomsten voor wat betreft het benodigde weerstandsvermogen.

4.2.2 Beleidslijn ratio weerstandsvermogen van minimaal 2

In het huidige beleid is bepaald dat de ratio weerstandsvermogen tenminste 2 moet zijn. Dit wil zeggen dat de gemeente tot twee keer toe in staat is de risico's af te dekken. Voor het beoordelen van de ratio weerstandsvermogen wordt gebruik gemaakt van de volgende waarderingstabel:

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

Uit deze tabel blijkt dat bij de score 2 de betekenis "uitstekend" hoort. De ratio van het weerstandsvermogen in de begroting 2020 is 4,9 en ligt daarmee ruim boven de in het huidige beleid bepaalde ratio van 2.

Uiteraard is het van belang om te zorgen dat er genoeg middelen beschikbaar zijn om risico's te kunnen opvangen om te zorgen dat de gewenste realisatie van beleid en de reguliere bedrijfsvoering uitgevoerd kan worden zoals bedoeld. Een weerstandsratio van 2 houdt in dat de gemeente twee jaar alle geïnventariseerde risico's kan opvangen en in die periode maatregelen kan nemen. Deze maatregelen kunnen bijvoorbeeld bestaan uit het wegnemen of verkleinen van de risico of het verhogen van de beschikbare weerstandscapaciteit.

Voor de incidentele weerstandscapaciteit is de algemene reserve beschikbaar waarvan de hoogte op grond van de recent vastgestelde nota reserves en voorzieningen (2019 – 2022) als volgt wordt bepaald:

De 'algemene reserve vaste buffer' is in het bijzonder ingesteld voor het afdekken van risico's. De reserve is uitsluitend bedoeld om in te zetten als daarvoor geen andere (reserve)middelen meer beschikbaar zijn. De reserve heeft dus een bufferfunctie.

Jaarlijks wordt bij het vaststellen van de begroting de hoogte van de algemene reserve vaste buffer vastgesteld op dezelfde hoogte als de benodigde weerstandscapaciteit. Om jaarlijkse schommelingen te voorkomen wordt het minimum naar boven afgerond.

Dit betekent dat er altijd sprake is van een algemene reserve die de risico's voor minimaal 1 jaar volledig kan afdekken. Daarnaast zijn er andere vrij besteedbare middelen beschikbaar, zoals de algemene reserve vrij besteedbaar, de vrije bestemmingsreserves en de onbenutte belastingcapaciteit. Door de beschikbaarheid van deze middelen is het voorstel om het ratio van twee te handhaven.

4.2.3 Beschikbare weerstandscapaciteit en bestemmingsreserves

In de financiële scan van de provincie (zie voor toelichting inleiding) is de volgende aanbeveling opgenomen:

“Betrekt geen bestemmingsreserves bij de weerstandscapaciteit ten behoeve van het afdekken van risico’s. Op dergelijke reserves ligt normaal gesproken al een claim (de gemeente geeft aan dat dit in Dalfsen niet altijd zo is). Bovendien is het gelet op de hoge weerstandsratio ook niet nodig deze reserve hiervoor in te zetten”.

In het huidige beleid van de gemeente Dalfsen is bepaald dat voor de vaststelling van de beschikbare weerstandscapaciteit onder andere de ‘vrij besteedbare bestemmingsreserves’ worden meegenomen. Dat wil zeggen de bestemmingsreserves waar geen claims op liggen. Deze middelen kunnen namelijk worden aangesproken als incidentele weerstandscapaciteit los van het feit of de hoogte van de weerstandsratio hier al dan niet aanleiding voor geeft. In de huidige praktijk worden alleen de vrij besteedbare bestemmingsreserves meegenomen als beschikbare weerstandscapaciteit en dus niet alle bestemmingsreserves. Het voorstel is de aanbeveling van de provincie op dit punt niet over te nemen.

4.3 Voorstel voor actualisatie beleid

Voorgesteld wordt om het beleid op de volgende punten aan te passen/uit te gaan van:

- Voor het berekenen van de benodigde weerstandscapaciteit de Monte Carlo simulatie te gaan gebruiken;
- Het handhaven van een weerstandsratio van minimaal 2;
- Voor de berekening van de beschikbare weerstandscapaciteit de vrije bestemmingsreserves te blijven meenemen en de aanbeveling van de provincie niet over te nemen.

5 Reikwijdte, taken en verantwoordelijkheden

5.1 Huidige beleidslijn

Met betrekking tot risicomanagement worden binnen de gemeentelijke organisatie verschillende actoren onderscheiden, die zorg moeten dragen voor de verschillende onderdelen van het risicomanagementproces. Naast de reguliere bevoegdheden bestaan die in het kader van het risicomanagement uit:

De gemeenteraad:

- Vaststellen risicomanagementbeleid;
- Vaststellen begroting en jaarrekening inclusief de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing.

Het college van burgemeester en wethouders:

- Twee maal per jaar rapporteren in de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing over de belangrijkste risico's en de daaruit voortvloeiende beheersmaatregelen;
- Dient bij elk voorstel de belangrijkste risico's inzichtelijk te hebben en hierover te rapporteren aan de raad, zodat de raad is geïnformeerd over de risico's die het bereiken van het doel van nieuw beleid in de weg kan staan (actieve informatieplicht);
- Zorgt bij advisering voor het in beeld brengen van risico's en beheersmaatregelen;
- Tussentijds (voor- en najaar) wordt gerapporteerd over bijstellingen op de begroting of beheersmaatregelen in het kader van risicomanagement.

Het directieteam en managementteam:

- In het MT/directie-overleg wordt het gemeentelijke risicoprofiel vastgesteld en bepaald hoe vaak de verschillende organisatieonderdelen moeten rapporteren. In ieder geval wordt twee keer per jaar op basis van de begroting en de jaarrekening het gemeentelijk risicoprofiel besproken. In het bijzonder bespreekt en bepaalt het MT de top 10 risico's.
- Voor risico's met een geldgevolg vanaf klasse 4 of een kans in klasse 5 geldt een meldingsplicht aan college;
- Het MT/directie dient naast de top 10 financiële en strategische risico's ook die risico's te bespreken die wellicht geen top 10 risico's zijn, maar die wel consequenties hebben voor de gemeente, bijvoorbeeld risico's met gevolgen voor het imago van de gemeente (grote politieke risico's);
- Het MT/directie draagt zorg voor adequate beheersmaatregelen;
- De directeur/gemeentesecretaris is eindverantwoordelijk voor alle acties de ambtelijke organisatie op het gebied van risicomanagement.

De projectleider:

- Inhoudelijk verantwoordelijk voor *het project* en verantwoordelijk voor het opstellen van het risicoprofiel (het benoemen van risico's en verwachte risicoscore) van het project en het beheersen van de risico's;
- Per project brengt de projectleider, na overleg met de projectteamleden, de verschillende risico's in kaart en benoemt hij beheersmaatregelen;
- De projectleider is verantwoordelijk voor de monitoring en bijsturing van het project en de risico's;
- De projectleider rapporteert aan het MT en het college van B&W over (belangrijkste) risico's.

De coördinator risicomanagement:

- De functie wordt ondergebracht bij de staf Control en Resultaat;
- De coördinator houdt de vinger aan de pols als het gaat om het definiëren en beoordelen van risico's. Houdt overzicht over het totale risicoprofiel van de gemeente en adviseert hierover het MT;
- Bewaken van de onderlinge samenhang van risico's en beheersmaatregelen en daarop laten bijsturen om de beheerskosten zo laag mogelijk te houden;

- Constateren waar in de organisatie risicomanagement gebrekkig verloopt, helpen de problemen op te lossen en/of in het MT aan de orde stellen;
- Faciliteren van de organisatie om op een uniforme wijze risico's te identificeren en te beoordelen;
- Centraal aanspreekpunt in de organisatie op het gebied van risicomanagement.

5.2 Werkwijze in de praktijk en mogelijkheden voor doorontwikkeling

De beschreven beleidslijn wordt conform uitgevoerd en is op de meeste punten actueel en adequaat. Op een aantal punten wijkt de uitvoering in de praktijk af van hetgeen is opgenomen in het beleid en zien we mogelijkheden om de uitvoering van het beleid te bevorderen, namelijk:

Rol directieteam en managementteam:

In het huidige beleid is opgenomen dat in het MT/directie-overleg het gemeentelijke risicoprofiel wordt vastgesteld en wordt bepaald hoe vaak de verschillende organisatieonderdelen moeten rapporteren. In ieder geval wordt twee keer per jaar op basis van de begroting en de jaarrekening het gemeentelijk risicoprofiel besproken.

In de huidige praktijk wordt het gemeentelijke risicoprofiel als onderdeel van het betreffende planning- en controlproduct (begroting en jaarrekening) in de directie besproken en vastgesteld. In 2019 is door team concerncontrol een (ambtelijke) evaluatie uitgevoerd naar het proces van de totstandkoming van de planning- en controlproducten. O.a. heeft deze evaluatie ertoe geleid dat de planning- en controlproducten vanaf 2020 ook worden besproken in een vergadering van het managementteam. Het directieteam stelt echter – gehoord hebbende het managementteam - het planning & controlproduct en dus het gemeentelijk risicoprofiel vast.

Gelet op de voorgestelde doorontwikkeling naar integraal risicomanagement en het vergroten van het risicobewustzijn in de organisatie in deze nota wordt een belangrijke rol gezien van het managementteam bij de inventarisatie en monitoring van de strategische risico's. Hier wordt het managementteam bij betrokken.

Rol coördinator risicomanagement:

De rol coördinator risicomanagement is in 2015 belegd bij de toenmalige stafeenheid control en resultaat. Sinds medio 2017 is echter deze stafeenheid ondergebracht bij eenheid Bedrijfsvoering en is de rol coördinator risicomanagement belegd bij het nieuw gevormde team concerncontrol waar de concerncontroller leiding aan geeft.

In het huidige beleid is opgenomen dat de coördinator het managementteam (MT) adviseert. In de huidige praktijk vindt deze advisering primair plaats aan de directie en – indien dit door de directie noodzakelijk wordt geacht – wordt het managementteam hierin meegenomen. Dit sluit aan bij de huidige rolverdeling tussen directie en managementteam en de verantwoordelijkheid van de concerncontroller als primair adviseur van de directie. Deze rolverdeling zal worden doorvertaald binnen het nieuwe beleid.

Toevoegen rol risico-eigenaar:

Door aan de geïnventariseerde risico's een "risico eigenaar" te koppelen, is duidelijk wie verantwoordelijk is voor het oppakken en uitvoeren van eventuele beheersmaatregelen. Daarnaast creëert dit bewustwording bij direct betrokkenen die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van de beheersmaatregelen.

Op grond van de organisatieverordening zijn de eenheidsmanagers verantwoordelijk voor het initiëren en bewaken van integrale beleidsvoorbereiding, ontwikkeling, uitvoering en evaluatie. Het is de verantwoordelijkheid van de eenheidsmanager om op beleidsniveau de risico's inzichtelijk te maken, hier op een open en transparante wijze over te communiceren en de risico's te beheersen. Het is aan de eenheidsmanager om binnen de eenheid risico-eigenaren aan te wijzen.

Nieuwe actor: Commissie planning en control:

In 2018 is formeel de verordening op de commissie planning en control gemeente Dalfsen in werking getreden. Hierin is geformaliseerd dat er een commissie is die de raad bijstaat bij het uitvoeren van zijn kaderstellende en controlerende taken op het gebied van financiën, planning en control. O.a. heeft de commissie primair als taak het verkrijgen van inlichtingen over financieel-technische onderwerpen zoals het financieel beleid waaronder risicomanagement (artikel 3 van de verordening). Aanpassingen of ontwikkelingen op het gebied van risicomanagement komen daarom in deze commissie aan de orde.

5.3 Voorstel voor actualisatie beleid

Voorgesteld wordt om het beleid op de volgende punten aan te passen/uit te gaan van:

- De huidige rolverdeling tussen directie, managementteam en concerncontroller, waarbij de directie verantwoordelijk is, de concerncontroller primair adviseur is en rapporteert aan de directie en het managementteam fungeert als klankbord van de directie, e.e.a. overeenkomstig de organisatie verordening;
- Invoering van de rol risico-eigenaar;
- De commissie planning en control als nieuwe actor toe te voegen.

6 Rapportage

6.1 Huidige beleidslijn

In de planning en controlcyclus wordt ten minste twee maal per jaar gerapporteerd over de risico's en het weerstandsvermogen. Zowel in de begroting als in de jaarrekening is een paragraaf weerstandsvermogen opgenomen. Hierin komen de volgende aspecten aan de orde:

- Een toelichting op het doorlopen proces;
- De top 10 risico's, risico's vanaf kans klasse 4 en geldgevolg klasse 5;
- De benodigde weerstandscapaciteit op basis van geïdentificeerde risico's;
- De beschikbare weerstandscapaciteit;
- Een oordeel over het weerstandsvermogen;
- Een terugblik op eerdere risico's en of er trends waarneembaar zijn en
- Het beleid over het weerstandsvermogen voor de komende jaren.

6.2 Werkwijze in de praktijk en mogelijkheden voor doorontwikkeling

De beschreven beleidslijn wordt conform uitgevoerd en is op de meeste punten actueel en adequaat. Op een aantal punten wijkt de uitvoering in de praktijk af van hetgeen is opgenomen in het beleid .

- In de begroting en jaarrekening wordt over de top 10 risico's inhoudelijk gerapporteerd aan zowel directie, college van B&W als gemeenteraad. In de risicokaart is zichtbaar in welke mate andere risico's zijn geïdentificeerd (waaronder kans klasse 4 en geldgevolg klasse 5), maar deze worden niet van een nadere specifieke toelichting voorzien.
- In de afgelopen jaren is niet specifiek gerapporteerd over het beleid van het weerstandsvermogen in de paragraaf weerstandsvermogen. In de nota Reserves en Voorzieningen 2019 – 2022 is wel nieuw beleid vastgesteld over de hoogte van de algemene reserve vaste buffer;
- In de bestuursrapportages wordt niet specifiek gerapporteerd over risico's. Indien zich belangrijke wijzigingen voordoen geldt dat het college een actieve informatieplicht heeft.

Specifieke toelichting in begroting en jaarrekening.

In de huidige situatie wordt gerapporteerd over de top 10 financiële risico's en is in de risicokaart zichtbaar gemaakt in welke mate andere risico's zijn geïdentificeerd. De financiële risico's buiten de top 10 worden niet van een toelichting voorzien. Voorgesteld wordt om deze lijn ten aanzien van de financiële risico's door te zetten en om naast de financiële risico's te rapporteren over de top 10 strategische risico's zoals opgenomen in hoofdstuk 2.2.1.

Beleid weerstandsvermogen.

In de pas behandelde nota reserves en voorzieningen 2019 - 2022 is ingegaan op de gewenste hoogte van het benodigd weerstandsvermogen en is een nieuwe berekeningssystematiek vastgesteld. In de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing wordt van deze systematiek uitgegaan. Voorgesteld wordt om binnen de paragraaf de raad mee te nemen ten aanzien van de uitvoering van het – nieuw vastgestelde – beleid.

Tussentijds rapporteren over beheersmaatregelen in het kader van risicomanagement

In de begroting (raadsbehandeling november) en de jaarrekening (raadsbehandeling mei) wordt gerapporteerd over de risico's en de getroffen beheersmaatregelen, dat wil zeggen twee maal per jaar. In de bestuursrapportages (raadsbehandeling juni en oktober) wordt geen aandacht geschonken aan de risico's en de beheersmaatregelen.

Het twee keer per jaar rapporteren en daarbij inhoudelijk aandacht schenken aan de risico's en beheersmaatregelen lijkt ons afdoende. Wanneer er in de tussentijd onverwachte risico's voordoen, zal de raad uiteraard tijdig geïnformeerd worden.

6.3 Voorstel voor actualisatie beleid

Voorgesteld wordt om het beleid op de volgende punten aan te passen/uit te gaan van:

- In paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing naast de top 10 financiële risico's, te rapporteren over een top 10 van strategische risico's;
- De raad in de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing mee te nemen ten aanzien van de uitvoering van het – nieuw vastgestelde – risicomanagementbeleid;
- Twee jaarlijks te rapporteren over de risico's in de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing in de begroting en jaarrekening en niet bij de tussentijdse rapportages (hiervoor geldt de actieve informatieplicht van het college).

Bijlage 1: Definities financiële kengetallen

Financieel kengetal	Netto schuldquote – hoe zwaar drukt de schuld op de begroting?
Omschrijving	De schuldpositie van de gemeente wordt uitgedrukt in een percentage van de omvang van de jaarlijkse exploitatie (inkomsten exclusief mutaties in reserves)
Nadere toelichting	Dit cijfer geeft inzicht in het niveau van de gemeentelijke schuldenlast ten opzichte van de eigen middelen. Het geeft een indicatie van de mate waarin de rentelasten en de aflossingen op de exploitatie drukken.

Financieel kengetal	Netto schuldquote gecorrigeerd voor verstrekte leningen
Omschrijving	Bij de netto schuldquote gecorrigeerd voor verstrekte leningen wordt specifiek gekeken naar het effect van door de gemeente verstrekte leningen op de schuldenlast van de gemeente.
Nadere toelichting	Omdat bij leningen onzekerheid kan bestaan of ze allemaal worden terugbetaald, wordt de netto schuldquote berekend inclusief en exclusief doorgeleende gelden. Zo wordt duidelijk wat het aandeel van de verstrekte leningen in de exploitatie is en wat dit betekent voor de schuldenlast.

Financieel kengetal	Solvabiliteit – Welk deel van het gemeentebezit is betaald met eigen middelen?
Omschrijving	De mate waarin de gemeente in staat is aan haar financiële verplichtingen te voldoen. Dit wordt uitgedrukt in het percentage eigen vermogen ten opzichte van het balanstotaal.
Nadere toelichting	Dit kengetal laat zien of de gemeente voldoende eigen vermogen heeft om haar financiële verplichtingen te kunnen voldoen. Hoe meer eigen vermogen een gemeente heeft, hoe beter de gemeente in staat is om financiële klappen en risico's op te vangen.

Financieel kengetal	Grondexploitatie – heeft de gemeente relatief veel grond en loop zij daardoor risico?
Omschrijving	Het kengetal geeft aan hoe groot de grondpositie (de waarde van de grond) is ten opzichte van de totale geraamde baten. De ratio wordt berekend door de bouwgrond in exploitatie te delen door de totale baten van de programmabegroting (exclusief mutaties reserves).
Nadere toelichting	Grondexploitatie kan risicovol zijn. Gemeenten sluiten vaak leningen af voor het kopen van grond om een nieuw woningbouwproject te starten. Dit zorgt voor een schuld bij de gemeente. Het is de bedoeling dat bij uitvoering van het bouwproject de kosten weer terugverdiend worden. Bij het berekenen van het kengetal grondexploitatie berekenen we de baten van de bouwprojecten.

Financieel kengetal	Structurele exploitatieruimte - <i>Heeft de gemeente voldoende structurele baten om haar structurele lasten mee te dekken?</i>
Omschrijving	Dit cijfer helpt mee om te beoordelen welke structurele ruimte een gemeente heeft om de eigen lasten te dragen, of welke structurele stijging van de baten of structurele daling van de lasten daarvoor nodig is.
Nadere toelichting	Dit kengetal laat zien of er sprake is van een structureel sluitende (meerjaren) begroting. Een positieve uitkomst van dit kengetal houdt in dat de gemeente structurele lasten kan afdekken door structurele baten. Bij een ratio van 0 is de (meerjaren)begroting structureel sluitend.

Financieel kengetal	Belastingcapaciteit - <i>Heeft de gemeente relatief veel belastingen en is er ruimte om deze belastingen te verhogen?</i>
Omschrijving	Hieronder wordt verstaan de woonlasten voor een meerpersoonshuishouden in jaar t ten opzichte van het landelijk gemiddelde in jaar t-1. Hiermee komt tot uitdrukking de ruimte die de gemeente heeft om zijn belastingen te verhogen.
Nadere toelichting	Het cijfer geeft inzicht hoe de belastingdruk zich in de gemeente verhoudt ten opzichte van het landelijk gemiddelde. Als dit percentage laag ligt, betekent het dat de gemeente meer inkomsten uit belastingen zou kunnen verwerven. Of dit wel of niet gebeurt is een beleidskeuze.