Gemeente Aalten

Nota Weerstandsvermogen

NOTA WEERSTANDSVERMOGEN EN RISICO'S

Auteur
Jan Storm van 's Gravesande
Functie
Medewerker Bedrijfsvoering
Datum
Oktober 2023
Versienummer
4.2

Inhoud

1. Inleiding 3
2. Risico’s 3
3. Begrippen 5
4. Weerstandsvermogen 10
5. Uitgangspunten in deze nota 12
6. Aanbevelingen voor revisie 13
7. Beslispunten 14
8. Inwerkingtreding en citeertitel 14
Bijlagen: 15

1. Inleiding

1.1 Aanleiding
Bijna 25 jaar geleden is voorgeschreven aan gemeenten dat de begroting en jaarstukken een risicoparagraaf bevat. Nederland was daarmee pionier, aangezien geen ander land zo'n voorschrift kende. In de beginjaren was het voorschrift een verplicht nummer: het leefde niet, de gemeenteraad schonk weinig aandacht aan de nieuwe informatie. Enkele jaren later is het voorschrift verbeterd: het werd omgezet in een paragraaf Weerstandsvermogen. Maar dat is ook alweer een tijd geleden. We hebben gewerkt met de Monte Carlo simulatie en later met een eigen daarvan afgeleide versie met een systeem van risico's met de top 25 en een te publiceren top 10. Onze ratio wordt dan bepaald volgens een landelijk gebruikt score systeem. Maar dit werkt langzamerhand niet goed meer en is onduidelijk.

1.2 Een andere invalshoek
Voldoende reden om de weerstandsparagraaf in de begroting en de jaarstukken onder de loep te nemen. Want risicobeheersing wordt steeds belangrijker voor een gemeente en er is de laatste tijd behoorlijk wat over gepubliceerd met nieuwe opvattingen. We maken vanaf nu een "Nota Weerstandsvermogen" om de vijf jaar (raadsperiode plus formatie) en leiden daaruit ondermeer het te voeren beleid en de paragraaf af. Dat doen we allemaal om ook in de toekomst een gezonde gemeente te blijven. Een gemeente die wat betekent voor haar inwoners.

1.3 Paragraaf weerstandsvermogen
De weerstandsparagraaf wordt voortaan afgeleid uit deze Nota Weerstandsvermogen en risico's. De paragraaf geeft een overzicht van die risico's, waarvoor geen of onvoldoende dekking is gegeven via een verzekering een reserve of een voorziening. Reguliere, veelvoorkomende geringe risico's worden niet opgenomen, daarvoor is de begroting. Van de niet of onvoldoende gedekte risico's wordt via kans en geschatte schade de benodigde weerstandscapaciteit gepresenteerd.
Die benodigde capaciteit wordt vergeleken met de aanwezige weerstandscapaciteit. De ratio (in welke vorm dan ook) wordt weerstandsvermogen genoemd. De paragraaf moet daarbij ook aangeven wat het beleid is gericht op de dekking van risico's, het voorkomen en het oplossen hiervan.

1.4 Zes financiële kengetallen of zeven?
Een belangrijke wijziging was een aantal jaren geleden het opnemen van de zes financiële kengetallen, waaronder de netto schuldquote en de solvabiliteit. We moeten veel meer rekening gaan houden met de solvabiliteit, de verhouding tussen eigen en vreemd vermogen. Ofwel hoe betalen we de vaste activa, met eigen vermogen of met geleend geld? Het is daarom zinvol om ook de liquiditeit op te nemen als variabele. Maar hoe is de aansluiting tussen de weerstandsparagraaf en de daar opgenomen nu 7 financiële kengetallen? Een beschouwing van de betekenis voor het financiële beleid moet er wel zijn en is noodzakelijk voor het te voeren beleid.

1.5 Grensgemeente
Gemeenten die grenzen aan Duitsland en België schenken meestal weinig aandacht aan risico's die deze buurlanden bedreigen. Er is wel eens onderzoek naar de weerstandsparagraaf van grensgemeenten gedaan en men vond geen 'buitenlandse' risico's. Houden Nederlandse grensgemeenten rekening met risico's die afkomstig zijn van buitenlandse grensgemeenten? En wat doen we daaraan in onze gemeente? En zijn er wel risico's? Dat lijkt toch gering.

2. Risico's

2.1. Waarom
Gemeenten hebben met toenemende mate met onzekerheden te maken. Risico's kunnen forse financiële (en daarmee ook beleidsmatige) gevolgen hebben. En er zijn risico's die de realisatie van doelstellingen in de weg staan. Daarmee zijn risico's dus een belangrijk onderwerp voor aandacht en sturing.
Binnen gemeenten is een toenemende aandacht voor de manier waarop risico's worden beheerst. Een toenemende complexiteit van de samenleving, grote decentralisaties (onder andere de druk op

het domein jeugdzorg) en bezuinigingen, maar ook de recente gevolgen van de corona- en de energiecrisis dwingen de gemeenten tot een groter risicobewustzijn.
En ook niet te vergeten de algemene uitkering uit het gemeentefonds met zijn steeds grotere invloed. Daarnaast laten gebeurtenissen van de laatste jaren mede zien hoe belangrijk het is om inzicht te hebben in de risico's en hierop te sturen. Jaarlijks rapporteert het college natuurlijk al over de financiële risico's in de paragraaf weerstandsvermogen bij de jaarrekening en de begroting. De paragraaf bevat daarnaast informatie over de actuele beschikbare middelen om de financiële gevolgen van die risico's af te dekken (weerstandsvermogen).

2.2 Doel en verantwoordelijkheidsverdeling
Doel van deze nota is dat de raad het beleidskader voor het risicomanagement en het weerstandsvermogen vaststelt. Deze nota vloeit voort uit de "Financiële verordening gemeente Aalten" (volgens artikel 212 gemeentewet) en het BBV (Besluit Begroting en Verantwoording Provincies en gemeenten). In de bijlage zijn de meest relevante artikelen opgenomen.

2.3 Risicomanagement
Dit is een bewezen nuttig instrument dat ingezet wordt om risico's efficiënter en effectiever te beheersen en doelstellingen te realiseren. Risico's managen geeft geen garantie dat gebeurtenissen met een negatief gevolg niet meer optreden; het geeft wel aan dat actief wordt gewerkt aan het in beeld brengen, voorkomen en het bewust verminderen van het effect van risico's.
Het weerstandsvermogen heeft betrekking op de relatie tussen de risico's die de gemeente loopt en de financiële middelen die de gemeente kan vrijmaken om de nadelige gevolgen op te vangen. Dat kan ook de insteek zijn, wat is er direct beschikbaar (cash) om nadelen op te vangen. Want een grote reserve wil niet zeggen dat het ook meteen liquide te maken is.
Risicomanagement valt onder het de integrale verantwoordelijkheid van het college. Risicomanagement is een vorm van integraal management. Voor de gemeente Aalten betekent dit dat het management verantwoordelijk is voor de uitvoering van het risicomanagement binnen de teams en de directie. En dat dan ook de teammanagers verantwoordelijk worden voor het voortdurend adequaat aanleveren. Het hele jaar door. Dit moet in de teamoverleggen als vast onderdeel opgenomen worden. Maar ook de projectleiders, staf en programmacoördinatoren spelen hierin een belangrijke rol. De raad stelt de kaders en het college voert het beleid uit binnen de gestelde kaders. De raad is verantwoordelijk voor een begroting die duurzaam en reëel in evenwicht is en een weerstandsvermogen dat van voldoende omvang is. Vanuit deze verantwoordelijkheid stelt de raad het beleid voor het risicomanagement en het weerstandsvermogen op en houdt toezicht. Dat gebeurt via deze nota. Maar een raad moet natuurlijk altijd verder kijken dan die vier jaar en niet alleen in de eigen periode. Deze nota wordt voor vijf jaar vastgesteld, we nemen de periode iets ruimer in verband met de overdracht en formatieperiode.

Het denken in systemen kan echter wel doorslaan: regels en procedures worden te absoluut gemaakt en de menselijke maat raakt zoek. Ook bestaat de neiging bij bestuurders te grote risico's te nemen om politieke idealen waar te maken. Zeker in die vierjaars termijn. Het is belangrijk dat de gemeentelijke organisatie zo is ingericht dat het maatschappelijk resultaat voorop staat. Daarbij zijn cultuur en gedrag net zo belangrijk als regels en doelen. En de medewerkers moeten risico's durven te benoemen, zonder gevolg in wat dan ook.

2.4 Risicomanagement in de gemeentelijke organisatie
Het is dus van belang of en hoe in de gemeentelijke organisatie integraal risicomanagement is georganiseerd. Dat wil zeggen dat risicomanagement niet enkel een technisch vraagstuk is voor de risicomanager en de controller, maar ook voor de directie, staf en alle teams. We moeten in de breedte actiever zijn met risicobeheer.
De risicomanager spreekt minimaal tweemaal per jaar de programma-coördinatoren, teammanagers en de projectmanager over de belangrijkste risico's. En men moet dan vrij zijn om alle zorgen en risico's te delen. Vervolgens komt dit in het Mt en college aan de orde.

Het uitvoeringsplan van B & W is het vertrekpunt. Door de (monitor)informatie op een centrale plek vast te leggen is er een betrouwbare en actuele informatievoorziening. Bij risicomanagement zijn heldere processen en procedures belangrijk. Maar het telt net zo zwaar dat er in de organisatie ruimte is voor tegenspraak en dat ambtenaren zich durven uit te spreken als er iets niet goed loopt in een project. Ook als dat politiek niet uitkomt. In een opbouwend en open klimaat gaat dat gemakkelijker dan in een gepolitiseerde afrekencultuur.

De gemeenteraad en zijn leden spelen daarin een verantwoordelijke (voorbeeld)rol. De omgangsvormen in de gemeenteraad bepalen mede hoe veilig de organisatie is.

2.5 De rol van raadsleden
Raadsleden zijn vanuit hun kaderstellende rol verantwoordelijk voor het beleid. Het is van belang om stil te staan bij de vraag of beleid realistisch, volledig en uitvoerbaar is. Hoe wordt het uitgevoerd? Hoe werkt de gemeente als opdrachtgever samen met de (markt)partijen die het uitvoeren? Hoe wordt de kwaliteit bewaakt?
Vanuit de controlerende taak stellen raadsleden vragen over de resultaten van het beleid. Veelal zijn die opgenomen in de planning & control-documenten, maar de informatiewaarde van deze cijfers is beperkt. Een verdiepend gesprek levert vaak meer op. Bijvoorbeeld bij een nieuwe nota in de financiële commissie apart agenderen, of eerder als hiertoe aanleiding is. Als volksvertegenwoordiger krijgen raadsleden soms signalen van inwoners die erop wijzen dat het beleid of de uitvoering niet (altijd) goed uitpakt, ook dat is een aanleiding voor kritische vragen.
Een raadslid kan in een beleidsdossier of raadsvoorstel vragen wat de belangrijkste risico's zijn. Hoe gaat de gemeente om met deze risico's? Wordt er een voorziening getroffen? Wordt het risico welbewust aanvaard omdat nietsdoen grotere risico's oplevert in hetzelfde of in een ander domein? Daarom is het ook nuttig om de weerstandsparagraaf weer eens onder de loep te nemen. Staan alle risico's erin? Hoe zijn de risico's becijferd? Welke redenering ligt eraan ten grondslag? Ook het beleid en beheer van de gemeentelijke verzekeringsportefeuille kan besparingen opleveren. Wat wordt verzekerd en wat niet? Kortom hoe is erover nagedacht en overgesproken.

2.6 Kanttekening
De risicomanagement benadering richt zich met name op de financiële gevolgen, maar daarnaast zijn ook niet-financiële gevolgen denkbaar. Zoals imagoschade, schade voor niet-monetaire doelen, gezondheid van personeel, schade aan milieu en dergelijke.
Anders dan wel wordt gedacht zijn de niet-financiële gevolgen niet alleen van belang voor risicomanagement, maar ook voor de bepaling van de weerstandscapaciteit en het weerstandsvermogen. De niet-financiële gevolgen zoals de impact op imago of de gezondheid leiden altijd ook weer tot financiële gevolgen. De coronapandemie maakt dat bijvoorbeeld duidelijk.

3. Begrippen

3.1 Het begrip risico
Dat is toch een lastige. Daarom hier een korte beschouwing. Een risico heeft verschillende dimensies:
a. het gaat om een gebeurtenis, een voorval
b. het kan gebeuren in de toekomst, is dus onzeker, het heeft een kans of kansverdeling
c. het heeft of is een oorzaak (brand is een oorzaak van schade maar heeft zelf ook een oorzaak: bijvoorbeeld brandstichting of bliksem.

Een risico is dus een kans op optreden van een gebeurtenis met een bepaald (negatief) gevolg. Het kan gaan om diverse type risico's:

- Afkomstig buiten of binnen de eigen organisatie
- Onbeïnvloedbare en beïnvloedbare risico's
- Terugkerende risico's (structureel) en eenmalige risico's (incidenteel)
- In geld te kwantificeren en niet in geld te kwantificeren risico's

Daarnaast zijn er de berekenbare, reguliere risico's: de gemeente kan zich ervoor verzekeren. Denk aan brand in gemeentelijke gebouwen, aansprakelijkheid of cybercrime. De verzekeringsambtenaar beheert de verzekeringsportefeuille, al dan niet in overleg met de Inkoopcoördinator (wanneer de gemeentelijke verzekeringsportefeuille moet worden aanbesteed).
In de Nederlandse gemeentelijke praktijk wordt tamelijk lichtvaardig met het begrip risico omgegaan blijkt uit onderzoek. Binnenlandse Zaken heeft voorgeschreven dat de gemeente in de Weerstandsparagraaf aandacht moet schenken aan het beleid. Hierbij moet onderscheid gemaakt worden tussen het beleid op hoofdlijnen, beleid voor de (middel)lange termijn, onder andere van aan te houden normen, en anderzijds het beleid gericht op de concrete risico's. Er is tot nu toe in onze weerstandsparagraaf nog te weinig aandacht geschonken aan beleid hierover in algemene zin.

Voorzienbare tekorten op reguliere budgetten behoren niet tot de risico's. Het heeft vanuit bedrijfseconomisch oogpunt de voorkeur dit op te lossen binnen de exploitatie.

Normale bedrijfsvoeringsrisico's worden namelijk nooit bij de risico's opgenomen. Deze risico's moeten binnen de productenramingen worden opgevangen. Dit is volgens het voorschrift (BBV).

3.2 Hoe worden de risico's geïnventariseerd?
Om deze vraag te beantwoorden wordt eerst een korte blik geworpen op de literatuur. En dat is nog heel wat en ook soms heel verschillend.

Eén stelling is wel aardig: een complete lijst van mogelijke risico's is per definitie onmogelijk, aangezien de toekomst onzeker is. Van sommige risico's is de frequentieverdeling bekend, maar belangrijker zijn de risico's die onbekend zijn. Een oud voorbeeld is het afbreken van een balkon in een gemeente enkele jaren geleden. Dat leidde ertoe dat zo ongeveer alle gemeenten in Nederland gingen controleren hoe groot die kans zou zijn in de eigen gemeente. Een ander voorbeeld is het instorten van een vleugel van een nog nieuwe parkeergarage, wat leidde tot controles op garages die volgens dezelfde constructietechniek waren gebouwd. En een zeer actueel voorbeeld was de plotseling opkomende coronapandemie.

Voor de hand liggende identificatiemethoden zijn:
- analyse van documenten (financiële stukken zoals rekening en begroting, leasecontracten, koop- en verkoopcontracten en dergelijke)
- analyse van processen (welke problemen, hoe worden die bedreigd en andere risico's)
- welke nieuwe producten zijn er
- welke veranderingen in de organisatie en bedrijfsvoering
- wijzigingen in verzekeringen en bijdragen derden
- voorbeelden uit het nieuws en de literatuur

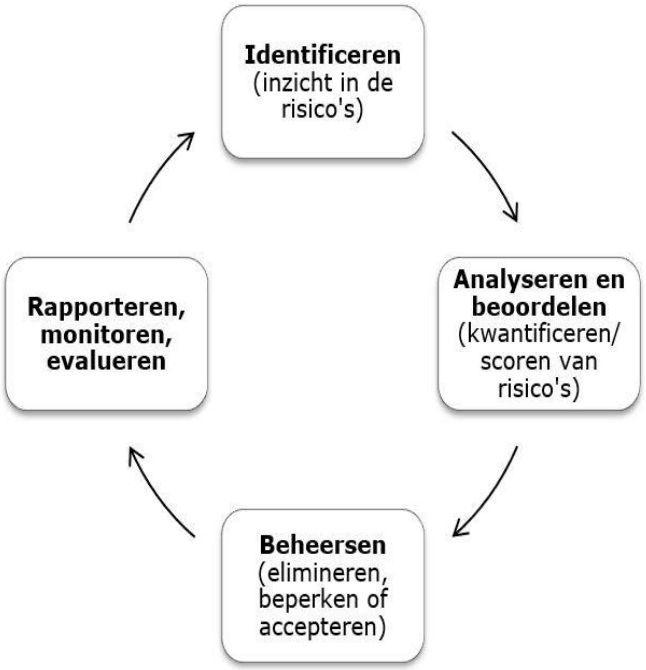
In elk geval worden altijd de checklists benoemd. Zowel de checklists die in de bedrijfstak gebruikt worden als de checklist die specifiek voor de eigen organisatie wordt gebruikt. Een 'bedrijfstak brede' lijst is de lijst die door veel gemeenten wordt gehanteerd, te weten Naris. Je loopt die lijst langs en komt zo op risico's die relevant zijn voor de gemeente.
Een goed middel om risico's te 'bedenken' is een systematische indeling: een hulpmiddel om systematisch de mogelijkheden langs te gaan. Een fraaie presentatie is om in de eerste lijn de doelstellingen te bepalen en vervolgens de risico's in te delen in Externe Risico's, Strategische risico's, Te voorkomen risico's, Risico's uit wetten en regels, Schades en Incidenten.
In elk geval wordt onderscheid gemaakt tussen structurele en incidentele risico's. En daarnaast nog 'niet te kwantificeren', op het gebied van rechtmatigheid, interne controle en informatiebeveiliging. Maar ook die kunnen of structureel of incidenteel zijn.
Welke toprisico's komen elk jaar zeker weer terug? Niet verrassend: Algemene Uitkering, Sociaal Domein, gevolgen beleid Raad, wachtgelden wethouders, informatieveiligheid en de Verbonden partijen ca.

Is beleid gericht op elimineren? Ook weer niet verrassend: bij de toprisico's gaat het vaak om risico's afkomstig van, of bepaald door de rijksoverheid. Die zijn dus niet te elimineren. Hooguit kan de gemeente dit accepteren. Verstandig is om in de paragraaf naast de financiële risico's ook maatschappelijke risico's te noemen en het 'juridisch/aansprakelijkheidsrisico'. Daar ligt dan ook de focus op van de weerstandsparagraaf. Maar daarnaast ook niet-financiële risico's; imagoschade, milieuschade, gezondheidsrisico's. Als die genoemd worden, moeten er ook financiële consequenties genoemd worden. Want die zogenaamde 'niet-financiële risico's' kunnen wel degelijk forse financiële consequenties hebben.

Veel risico's zijn zwevend. Als programmacoördinatoren, projectleiders en beleidsmedewerkers de belangrijkste risico's per programmaonderdeel aangeven ontstaat er een veel duidelijker link met het beleid. Hoe ambitieuzer het doel, des te groter het risico. Dit is politiek ook interessant voor de discussie over het halen van de in de begroting beschreven beleidsinhoudelijke doelen.

3.3 Het begrip risicomanagement

Risicomanagement is op een gestructureerde wijze identificeren, analyseren en managen van risico's. Of anders gezegd: risicomanagement is het effectief en systematisch omgaan met (de kansen) en bedreigingen die de realisatie van organisatiedoelstellingen beïnvloeden. Het is gericht op proactief handelen in plaats van reactief.
Risicomanagement houdt dus niet in dat koste wat het kost risico's vermeden moeten worden. Het gaat om het inzicht creëren in de risico's die van toepassing zijn en vervolgens bewust afwegen of het risico kan worden beheerst.
Soms is het bewust accepteren van een risico de meest optimale beheersingsmaatregel. Per slot van rekening moeten we als gemeente wel doorgaan met de bedrijfsvoering en zaken creëren en oplossen.
Risicomanagement bestaat uit vier stappen:



1. Identificeren
De eerste stap is het in kaart brengen van risico's die de gemeente loopt. Daarbij is het duidelijk formuleren van het risico en het vaststellen van de oorzaak een onderdeel.

2. Analyseren en beoordelen
De tweede stap is het kwantificeren van het risico ('de ernst'). Dit gebeurt door middel van het aangeven wat het negatieve gevolg van het risico is én wat de kans (%) is dat het risico daadwerkelijk gaat optreden. Het negatief gevolg kan zijn een gevolg in geld of anderzijds.
Bij het analyseren en beoordelen wordt gebruik gemaakt van de hulpzin: "Als gevolg van.... (oorzaak), bestaat de kans dat.... (risico), waardoor..... (gevolg)".

3. Beheersen
De derde stap is het in beeld brengen van de mogelijke beheersingsmaatregelen en vervolgens de gekozen beheersmaatregelen uitvoeren.
Dit zijn:

- Het elimineren (vermijden) van het risico's
- Het beperken van de kans van optreden en het
- het negatieve gevolg
- Het oplossen en/of accepteren van risico's

4. Rapporteren, monitoren en evalueren
De laatste stap van de cyclus bestaat uit communiceren over de aard en omvang van risico's, de beheersmaatregelen en deze monitoren en evalueren. En vooral ook vooruitdenken en oplossen.

3.4 Toedeling van verantwoordelijkheid.
Ook een onderdeel van het beleid. Wie is de zogenaamde risico-eigenaar? Tot nu toe lag dit bij veelal financiën, maar beter is dat de risico's benoemd worden door de teammanagers, de programmacoördinatoren, de staf en de projectcoördinator. Ze zijn dan zelf verantwoordelijk voor hun risico's, maar bestuurlijk blijft het college natuurlijk verantwoordelijk.

3.5 In welke mate is er sprake van risicobewustzijn en risicobereidheid?
Risicobewustzijn en risico-acceptatie zijn facetten van risicomanagement die in de zogenaamde cyclus niet voorkomen, maar van groot belang zijn. We moeten aandacht schenken aan bewustzijn. Een doelstelling is het verder stimuleren van het risicobewustzijn (van medewerkers) in de organisatie en het treffen van maatregelen ter voorkoming of beperking van de risico's. Het onderwerp van bewustzijn is altijd relevant, evenals risicobereidheid. Dit wordt niet vaak genoemd in de Weerstandsparagrafen. We beginnen voortaan de paragraaf met het formuleren van beleidsuitgangspunten voor de berekening van de weerstandscapaciteit. Daarbij wordt allereerst de risicobereidheid genoemd.
We moeten geen risicomijdende gemeente zijn. Risico’s moeten inzichtelijk zijn en eventueel genomen worden. Dit houdt in, het voeren van een risicomanagement waarbij ook naar de dekking wordt gekeken en waarin alle soorten risico's worden weergegeven. Dan wordt als beleid bijvoorbeeld vastgesteld dat de algemene reserve minimaal zoveel miljoen moet bedragen. De beschikbare weerstandscapaciteit wordt vervolgens benoemd en het streven naar een waarde als minimum.

En in welke mate wordt aandacht geschonken aan het beleid van de individuele risico's? Uiteraard geldt dat het beleid in algemene zin wordt behandeld in deze Nota Weerstandscapaciteit en Risico’s. Maar de uitgangspunten worden steeds bezien en herhaald in de weerstandsparagraaf. In elk geval worden risico's nader onderverdeeld, waarna per risico de beheersmaatregel wordt genoemd. Zoals beperken, overdragen of accepteren. En we streven voortaan naar hoofdzaken, de grote risico’s. Een hele lijst heeft geen zin.
De kleinere risico’s vangen wij als gemeente sowieso zonder problemen op. Noem een norm, of een minimale omvang waar beneden een risico niet wordt gepresenteerd in de risicotabel. Zoals een bedrag, of een percentage dat de algemene reserve minimaal zoveel % van de algemene uitkering moet zijn en dat het minimaal dit moet bedragen.
Een inventarisatie levert natuurlijk honderden risico’s op, daarom moeten we in een selectie geïnteresseerd zijn. Zoals een omschrijving van de top risico's en per risico de beheersmaatregelen. En daarna volgens de p&c documenten een evaluatie met toelichting en oplossing.

3.6 Wat levert risicomanagement nou eigenlijk op?
- *Continu risico’s expliciet maken en beheersen (inzicht en overzicht)*
  Door het risicomanagement worden risico’s geregeld, met vastgestelde tussenpozen, geïnventariseerd en besproken. Op deze wijze worden de risico’s ‘levend gehouden’ en is er een voortdurende aandacht voor de beheersing ervan. Door het gestructureerd toepassen van risicomanagement ontstaat een completer beeld van de risico’s. De kans dat risico’s over het hoofd worden gezien wordt hiermee gereduceerd.
- *Risicoalertheid creëren (risicoalertheid en risicobewustzijn & expertise)*
  Door het risicomanagement worden de risico’s voor de betrokkenen inzichtelijk gemaakt. Dit bevordert het risicobewustzijn en de expertise in risico’s.
- *Proactief met risico’s omgaan in plaats van reactief*
  Het is mogelijk proactief met risico’s om te gaan door beheersmaatregelen vroegtijdig te benoemen en uit te voeren. Dus: vóórdat de risico's optreden. Dit is beter dan af te wachten tot het risico optreedt en dan pas actie te ondernemen om de gevolgen te beperken.
- *Informatie voor besluitvorming & risicobereidheid*
  Door risicomanagement krijgen het management, het college en de raad meer inzicht in de risico’s die men wil aangaan en de risico’s die beheerst moeten worden. De risico’s worden actief meegenomen in de besluitvorming. Hiermee wordt de risicobereidheid explicieter gemaakt. De mate waarin risico’s worden genomen is een politieke bestuurlijke afweging. Verder is het uitvoeren van (zelf)audits bij de teams belangrijk.
- *Weerstandsvermogen*
  Op basis van de risico’s met een financieel gevolg (benodigde weerstandscapaciteit) kan worden bekeken of deze in balans zijn met de beschikbare weerstandscapaciteit.

3.7 Risicomanagement binnen de gemeente Aalten

De gemeente Aalten past minimaal twee keer per jaar (voor de begroting en jaarrekening) concernbreed risicomanagement toe per organisatieonderdeel (teams en directie). De concernbrede inventarisatie ziet toe op het geheel van risico's om een zo actueel, volledig en juist mogelijk risicoprofiel op te stellen. Tussendoor worden de risico's natuurlijk bewaakt door de risicomanager en zo nodig verwoord in de tussentijdse rapportages en eventueel de raadsvoorstellen.
Maar er kan een nog actiever risicomanagement gevoerd worden tussen deze momenten door. En dan niet alleen door de risicomanager, maar door iedereen in de organisatie.
Vanuit Control wordt jaarlijks sowieso een algemene toets gedaan. Hierbij wordt met een integrale blik onder andere gekeken naar consistentie, rode draden en de beheersing van risico's. En dit in goed overleg met de teams en de projectmanagers.
Het risicomanagementsysteem is primair gericht op risico's met een financieel gevolg in verband met de onderbouwing van het weerstandsvermogen. Daarnaast gebruikt het management van de gemeente Aalten het risicomanagement ook voor (bedrijfsvoerings) risico's met een niet-financieel gevolg, zoals bijvoorbeeld imago. Ook hier kunnen de gevolgen namelijk aanzienlijk zijn en uiteindelijk uitmonden in financiële nadelen. Dus waar nodig worden ze wel aangemerkt.
De gemeente voert veel verschillende taken uit. Soms worden deze taken door externe organisaties gedaan, zoals bijvoorbeeld Laborijn, de ROVA of de VNOG. Ook in deze gevallen is het van belang om hier voldoende inzicht in en grip op te houden. Om hier invulling aan te geven wordt voor de risicobeheersing ook naar de "Samenwerkingen" gekeken. Bij de partijen met een hoge invloed op het realiseren van gemeentelijke doelen wordt risicomanagement toegepast. Dit gebeurt veelal in goed overleg met de andere deelnemende gemeenten. Bij de begroting en jaarstukken wordt de gemeenteraad in ieder geval geïnformeerd over de voortgang en uitkomsten van het risicomanagement.

3.8 Rapportages

Het risicoprofiel van de gemeente is dynamisch. Er doen zich nieuwe risico's voor en risico's verdwijnen of verminderen in omvang (gevolg en/of kans van optreden). Om een juist, volledig en actueel inzicht in het risicoprofiel te hebben en te houden is een koppeling met de Planning & Control cyclus gemaakt.
Ten behoeve van de begroting en de jaarrekening wordt de paragraaf weerstandsvermogen opgesteld. In deze paragraaf staan de actuele en grootste risico's. Met 'grootste' wordt hierbij bedoeld de risico's boven de € 250.000 die aan de hand van financiële gevolg maal (x) de kans (soms imago) optreden. Daarnaast bevat de paragraaf weerstandsvermogen de informatie over de actuele risico's met financiële gevolgen in relatie tot de beschikbare weerstandscapaciteit om de risico's op te vangen. Het geheel wordt ook altijd bewaakt met een toelichting in de tussentijdse rapportages.

3.9 Risico-informatiesysteem

De gemeente Aalten maakt gebruik van een Excel spreadsheet. Deze wordt gebruikt voor registratie, analyse en rapportage over het risicoprofiel van de gemeente. Dit systeem werkt en bevalt goed, zodat we daar geen dure software voor hoeven aan te schaffen. Het ondersteunt risicomanagement en faciliteert hiermee integraal risicomanagement. Dit systeem zorgt voor eenzelfde manier van omgaan met de risico's. Het analyseren en beoordelen van risico's in een (financieel of niet-financieel) gevolg en de kans van optreden gebeurt met dezelfde klasse-indelingen. Hierdoor worden de risico's gelijk behandeld en zijn daarmee vergelijkbaar. Het grondbedrijf in Aalten is niet groot. Daarom wordt hiervoor hetzelfde systeem gebruikt.

3.10 Doorontwikkeling risicomanagement

Risicomanagement is geen doel op zich maar een hulpmiddel om in control te komen en te blijven. De gemeente Aalten wil de komende jaren het risicomanagement blijven door ontwikkelen. De raad is daarbij betrokken en het systeem kan simpeler. Als kleinere gemeente is er maar een aantal grotere risico's die ertoe doen. En die moeten integraal komen uit de hele organisatie. Eigenlijk moet iedereen vanuit de basis al meedenken of er een risico is met wat we doen, of kan ontstaan.

Aandachtspunten hierbij zijn:

- Voortdurend streven naar nog betere en betrouwbare managementinformatie en daarmee managementrapportages met betrekking tot risico's; en deze dan ook bespreken
- Gebruik maken van ons systeem voor alle risico's, financieel en niet-financieel
- Nog meer toepassing van risicomanagement binnen de gehele organisatie (gemeengoed voor de gehele organisatie) te beginnen bij de teams en de individuele medewerker

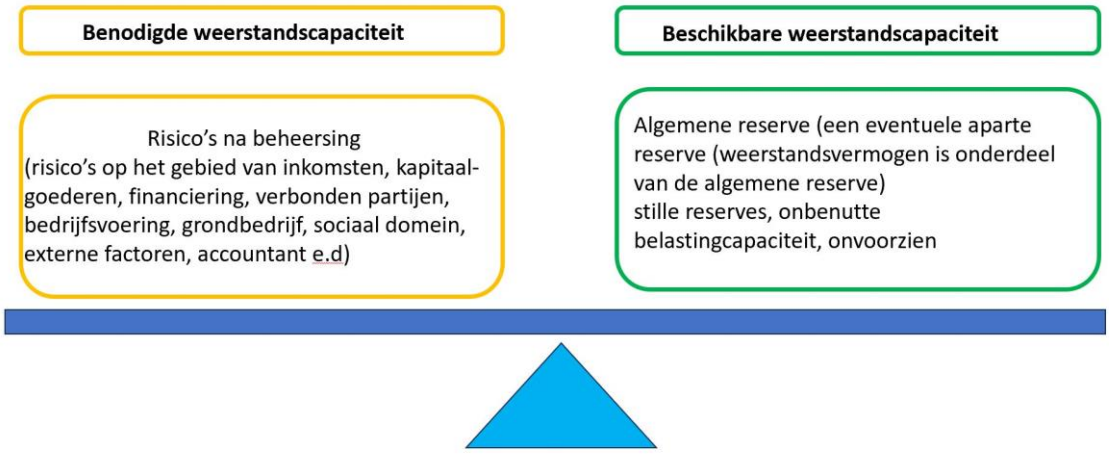
- Onderzoeken of het inventariseren van risico's die betrekking hebben op het realiseren van doelstellingen een meerwaarde kan hebben
- Financieel nog beter inschatten van risico's die in omvang nog onzeker zijn
- Doorontwikkeling van de mogelijke keuzes en gemaakte afwegingen voor het nemen van beheersmaatregelen
- Nog meer zichtbare toepassing van risicomanagement bij projecten en programma's en besluitvorming van het college en de raad, bijvoorbeeld in de college- en raadsvoorstellen

4. Weerstandsvermogen

4.1 Risicomanagement in relatie tot het weerstandsvermogen

Risicomanagement en het weerstandsvermogen zijn nauw met elkaar verbonden. Het doel van het hebben van weerstandsvermogen is dat er een buffer aanwezig is om de financiële tegenvallers op te vangen zodra risico's werkelijkheid worden. De bedrijfsvoering moet immers altijd doorgaan.
Kortom: weerstandsvermogen is het vermogen om risico's te dekken. Bij de berekening van het weerstandsvermogen gaat het om risico's met een financieel gevolg ná het toepassen van beheersmaatregelen. Bij toepassen van risicomanagementsysteem wordt eerst bekeken in hoeverre beheersing mogelijk is, alleen het restant dat overblijft wordt afgedekt via het weerstandsvermogen. Het weerstandsvermogen bestaat uit benodigde weerstandscapaciteit als gevolg van het risicoprofiel afgezet tegen de beschikbare weerstandscapaciteit, hetgeen daadwerkelijk aanwezig is om de risico's financieel op te vangen. En die moet dan ook wel snel liquide aanwezig zijn. Kortom wat is er onmiddellijk vrij te maken en zit bijvoorbeeld niet vast in stenen of beleggingen. Hoe liquide zijn we als gemeente?

Het weerstandsvermogen, zoals gehanteerd in Aalten, kan afgebeeld worden als onderstaande weegschaal:



4.2 Berekening benodigde weerstandscapaciteit

Op grond van de geschatte scores (kans maal bedrag), wordt een risicoberekening (kansberekening) gemaakt met de financiële gevolgen. Soms wordt het imago daarin ook meegenomen. Dat is een aanname waarbij ervan uit wordt gegaan dat de risico's zich nooit op één moment én allemaal tegelijk én allemaal in hun maximale omvang voordoen. Op deze basis kan worden berekend welk bedrag er nodig is aan benodigde weerstandscapaciteit. Voor het grondbedrijf wordt ook een soortgelijke analyse uitgevoerd.

Voor de berekening van de benodigde weerstandscapaciteit worden de risico's met een financieel negatief gevolg als onderstaand meegerekend:

1. Risico's met een structureel gevolg worden niet afzonderlijk verhoogd met een opslagfactor
2. Er wordt een zekerheidspercentage (kans dat het zich voordoet) van 90% gekozen
3. De uitkomst van de benodigde totale weerstandscapaciteit wordt vermenigvuldigd met 1,5

Ad 1. De gemeente Aalten kiest ervoor risico's met een structureel financieel nadeel éénmaal mee te laten tellen voor de benodigde weerstandscapaciteit. Er wordt specifiek naar de risico's gekeken. Per risico wordt bezien hoe hoog die is. Bepalend hierbij is onder andere de tijd die nodig is een risico te beheersen.

Ad 2. De gemeente Aalten denkt dat een bedrag uit de berekening met een zekerheidspercentage van 90% voldoende is om de risico's daadwerkelijk af te dekken. Volgens de literatuur een optimale verhouding tussen het reserveren van voldoende middelen en onnodig geld reserveren. Dit is ook een veel gebruikt percentage bij Nederlandse gemeenten. We hebben dus 90 van de honderd jaar voldoende risicoreserve.

Ad 3. Tenslotte kiest de gemeente ervoor om de uitkomst van de berekening te vermenigvuldigen met factor 1,5. De belangrijkste reden om met een factor te rekenen, is het feit, dat er van tevoren niet ingeschatte risico's kunnen optreden ("de zogenaamde zwarte zwanen"). Daarnaast is er altijd een bepaalde mate van onzekerheid bij de inschatting van risico's.

We hanteren vanaf nu een opsomming van de grootste relevante risico's. Bedragen onder een bedrag van € 250.000 noemen we niet meer apart, deze worden opgevangen in de exploitatie en ten laste van de factor 1,5. Grote lijsten met risico's zijn altijd arbitrair. De grote risico's zijn makkelijker in te schatten, te bevatten en te bespreken. Ook voor het inzicht van ieder. Naast het bedrag van de grootste risico's nemen we voortaan geen percentage van de omzet meer mee, dit zit in de factor. Die 1,5 wordt meer gebruikt en lijkt op dit moment reëel en voldoende (2 miljoen) voor een gemeente van onze omvang.

4.3 Beschikbare weerstandscapaciteit
De beschikbare weerstandscapaciteit bestaat uit de middelen en mogelijkheden waarover de gemeente beschikt om niet begrote kosten te dekken. In deze nota en voor de berekening van het weerstandsvermogen gaat de gemeente Aalten niet alleen uit van de algemene reserve als direct aanwezige (beschikbare) weerstandscapaciteit. Er zijn ook nog andere middelen aan te wijzen die bij grote tegenvallers ingezet worden. Bijvoorbeeld onmiddellijk de uitgaven beperken.
Veel ligt vast en zijn verplichtingen natuurlijk, maar er zijn heus mogelijkheden, ook bij de investeringen. Niet leuk, maar alleen dan ook bij een calamiteit uitvoeren.

Verdere mogelijkheden zijn:
Bestemmingsreserves, voorzieningen en stille reserves
Voor beide soorten reserves geldt dat deze snel/direct en vrij beschikbaar moeten zijn. Dit is in Aalten aan de orde. Daarom worden deze reserves meegenomen in de berekening van de beschikbare weerstandscapaciteit. Bij bestemmingsreserves moeten we ons wel realiseren dat deze beklemd zijn voor een doel. Dat geldt ook voor voorzieningen. Maar in hoge nood kan en moet wellicht het doel veranderen of wijken. Dus ze tellen allemaal wel mee, behalve bij vaststaande verplichtingen zoals pensioenen.
Stille reserves zijn bijvoorbeeld bezittingen waarvan de waarde hoger is dan de registratie. Deze waarden fluctueren zeer, neem bijvoorbeeld onroerend goed.
Wat is de waarde morgen als je het kan verkopen en is het wel verkoopbaar? We gaan voorzichtigheidshalve uit van toch zeker wel een miljoen euro. Alles heeft een prijs.
Effecten van een gemeente (BNG, ROVA ed.) hebben over het algemeen geen waarde, omdat ze niet verhandelbaar zijn. Ze leveren hopelijk alleen rendement.

Onbenutte belastingcapaciteit
De berekening van de onbenutte belastingcapaciteit komt tot stand op basis van de belangrijkste (belasting)inkomst van de gemeente, de onroerendezaakbelastingen (OZB). Er is sprake van onbenutte belastingcapaciteit wanneer er ruimte is tussen de eigen OZB-tarieven en het redelijk peil van de OZB dat wordt vastgesteld in het kader van artikel 12 Financiële verhoudingswet (de zogenaamde artikel 12-norm).
De werkelijke OZB-opbrengst 2022 op basis van onze eigen vastgestelde tarieven bedroeg € 5.208.000. Als wij op basis van de artikel 12-norm in 2022 de OZB hadden geheven dan was de totale OZB-opbrengst € 6.447.000 geweest. Het verschil tussen beide bedragen is € 1.239.000. Dit wordt de onbenutte belastingcapaciteit genoemd.
Totaal is dit een ruimte van afgerond € 1,2 miljoen en die nemen we mee in de weerstandscapaciteit.

Bij de afvalstoffenheffing en de rioolheffing wordt gestreefd naar kostendekkende tarieven. Winst maken hierop mag niet. Omdat de tarieven 100% kostendekkend zijn is daar geen onbenutte belastingcapaciteit.

Bezuinigings-/ombuigingsmogelijkheden
Door middel van een zeer sober beleid is het mogelijk de omvang van de begroting onder het huidige niveau te brengen. Doorvoeren van bezuinigingen betekent wel dat een aantal van de bestaande voorzieningen in onze gemeente wordt versoberd of afgebouwd.
Om dit te bewerkstelligen is echter een aantal jaren nodig om dit af te bouwen. Aalten heeft al enkele forse ombuigingsrondes gehad. De financiële ruimte die mogelijk nog aanwezig is, is moeilijk te bepalen. Maar in geval van nood kan er onmiddellijk minder uitgegeven worden.

Begrotingsruimte
Dit betreft met name de post onvoorzien in onze gemeente. Deze post is in 2023 € 350.000. Maar deze post is er niet voor niets en wordt ook daadwekelijk gebruikt in de afgelopen jaren. Maar kan in geval van nood wel ingezet worden. Daarom wordt de begrotingsruimte ook meegenomen in de berekening van de beschikbare weerstandscapaciteit.

4.5 Weerstandsvermogen en de norm
De benodigde weerstandscapaciteit die uit de risico's voortvloeit wordt afgezet tegen de beschikbare weerstandscapaciteit. De uitkomst vormt de streefwaarde van het weerstandsvermogen. De gemeente Aalten streeft naar een voldoende weerstandsvermogen. En dan gaat het niet alleen om het bedrag om risico's op te vangen. Nee, er moet ook een voldoende goede algemene reserve zijn. Die wegen we ondermeer af uit de solvabiliteit. De reden is dat er dan een solide langdurig beleid gevoerd kan worden. Als het weerstandsvermogen onder de streefwaarde komt, komen wij met een nader advies waarbij in beginsel wordt aangegeven hoe weer op de streefwaarde uit te komen.

4.6 Wat doen de buren en overeenkomstige gemeenten?
Deze vraag wordt regelmatig gesteld, maar is die interessant? Iedereen is anders en denkt anders. Het is heel specifiek. Wij moeten van onze eigen kennis en kunde uitgaan. Maar om toch aan de wens tegemoet te komen, nemen we wat bedragen en normen van andere gemeenten in de bijlage op. Maar de cijfers kunnen niet zo één op één naast die van Aalten gelegd worden voor een conclusie.

5. Uitgangspunten in deze nota
Deze nota geldt met ingang van de jaarstukken 2023 (mits het besluit op tijd verwerkt is) en in ieder geval voor de risicoparagraaf in de jaren 2024 tot en met 2027.
We laten de lange lijst met risico's voortaan voor wat het is. Bedragen onder de € 250.000 nemen we niet meer expliciet mee, want die zitten al in de factor 1,5. Als gemeente moeten we zulke bedragen in voorkomende gevallen gewoon opvangen. Alleen voortaan sturen op de grootste risico's en dit dan ook opnemen in de voorstellen en rapportages Dat is duidelijker en overzichtelijker, ook voor het bestuur. Uiteraard houden we wel een groslijst van risico's actueel, om te bepalen welke risico's vermeld moeten worden. De opbouw vindt plaats vanuit de teams en de individuele medewerkers.

Als uitgangspunt in deze nota en de basis voor de komende jaren peildatum 2023:

De grootste risico's bedragen momenteel 6 miljoen euro.
Het betreft dan:
- Het Sociaal Domein, € 1 miljoen (er is momenteel ook nog een reserve van ruim € 1,3 miljoen)
- Informatieveiligheid, € 1 miljoen
- De Algemene uitkering, € 500.000
- Verbonden partijen, € 500.000
- Wachtgelden wethouders € 500.000
- Politiek en gevolgen landelijke ontwikkelingen € 500.000
  zoals decentralisaties, pensioenen wethouders en plotseling optredende calamiteiten (zoals bijvoorbeeld corona en energiecrisis)

Maal de factor 1,5 is dat 6 miljoen euro. Door deze factor is het niet meer nodig om een percentage van de omzet mee te nemen.

Totaal 6 miljoen vast te zetten in een aparte risico-reserve als onderdeel weerstandsvermogen.

Is dat genoeg? Ja voor de risicobeheersing wel. We werken dus voortaan met een vast bedrag. De komende vijf jaar is die 6 miljoen de norm met een bandbreedte van 1 miljoen. Daarbuiten komen we terug bij de raad voor aanpassing. We zetten dit bedrag voortaan in een aparte reserve, naast de algemene reserve. Dat is nieuw. De risicoreserve is alleen bedoeld voor de genoemde risico's en daar kan niet over beschikt worden, anders dan bij calamiteiten.

Voor de toekomst mag het eigen vermogen nog wel stijgen. Meer financieren met eigen vermogen is gezond. Zeker bijvoorbeeld met de ambities onderwijsgebouwen voor de komende jaren.
We streven de komende jaren dus naar een substantiële verhoging van de algemene reserve. Punt als discussie inbrengen bij de raad. Alhoewel dit moeilijk lijkt, gezien de landelijke ontwikkelingen.
Bij dit alles moeten we ook bezien zoals gezegd, wat is er op korte termijn vrij te maken. Ofwel hoe liquide zijn we? Gezien onze triple A status en het vermogen om snel geld op te nemen bij de BNG, lijkt dit geen grote zorg. Morgen 6 miljoen beschikbaar hebben moet op dit moment gewoon lukken.

Kanttekening
Het jaar 2023 is het uitgangspunt in deze nota. Uiteraard is dat een momentopname. Het beleid in deze nota is voor vier jaar. De bedoeling is per raadsperiode te herzien. Gezien de formatie houden we uiterlijk vijf jaar aan voor herziening van deze nota.
Maar de volgende week kan het alweer anders zijn. Daarin is voorzien door de genoemde (vier) rapportagemomenten in de P&C cyclus en de bewaking door de werkgroep.
En verder door de genoemde bandbreedte. Anders gezegd € 6 miljoen is de norm, maar bij een inschatting onder de € 5 miljoen en boven de € 7 miljoen komen we eerder tot een herziening en opnieuw vaststelling via de P&C cyclus.

6. Aanbevelingen voor revisie

Nog meer aandacht hebben voor risicobeheersing is een stap vooruit. Maar er is meer nodig voor een goed integraal risicomanagement. Enkele aanbevelingen:

1. De aanwezige weerstandscapaciteit kan anders en beter worden berekend. Allereerst moet niet alleen worden uitgegaan van de passiefposten (credit) op de balans, reserves en stille reserves. De aandacht moet ook uitgaan naar de actiefposten op de balans Bank en Beleggingen. En wellicht is het beter om uit te gaan van de begroting en de daarin aanwezige flexibiliteit. En is die er bij de politiek? Hoeveel kan op korte termijn worden vrijgemaakt door het temporiseren van investeringen en van onderhoud? Hoeveel kan zo nodig op korte termijn worden bezuinigd op exploitatiekosten, op vervullen van vacatures, enzovoort?
2. Als we meer uitgaan van balansposten is het begrijpelijk dat bij de bepaling van de aanwezige weerstand meer aandacht wordt geschonken aan balansposten als het aanwezige vreemd vermogen, en op de verstrekte garanties. Naast de indicator weerstandsvermogen moet de indicator solvabiliteit dus worden gebruikt, te berekenen als eigen vermogen (EV) gedeeld door vreemd vermogen (VV) of als totaal vermogen (TV) gedeeld door vreemd vermogen (VV). Misschien is dit na de vorige suggestie verwarrend. In elk geval wordt aanbevolen om bij de beoordeling aandacht te schenken aan de schuldpositie en aan de verstrekte garanties. Ook de andere balansposten horen bij het risicobeleid.
3. De belangrijkste aanbeveling is om meer werk te maken van integraal risicomanagement. Dat vergt om te beginnen een discussie in het college uitmondend in een vastgelegd beleid. Daarin wordt aangegeven wie waarvoor verantwoordelijk is, wat de grenzen zijn van het te accepteren risico, de grenzen van de bevoegdheden, de rol en de bevoegdheden van een risico coördinator en dergelijke. Bij belangrijke voorstellen wordt voortaan aangegeven wat het eventuele risico is en hoe te vermijden of op te lossen. Zo komen we tot betere besluiten. Regelmatig wordt het risicobeleid in het college besproken en wordt de gemeenteraad bij grote wijzigingen en verschuivingen geïnformeerd.
4. De discussie in het college is de basis. Daarnaast is het zinvol om een werkgroep risicomanagement in het leven te roepen, met daarin de wethouder financiën, directeur bedrijfsvoering, de risicomanager, de projectmanager en de controller. De werkgroep informeert het college, het Mt en de raad, en zorgt voor verspreiding van het risicobewustzijn.

Verder benoemen we de Teammanagers als eigenaren voor de risico's gerelateerd aan hun teams.

5. Risicomanagement kijkt per definitie vooruit. Maar de weerstandsparagraaf is ook voorgeschreven voor het jaarverslag en de begroting. In de jaarrekening rapporteren we welke voorziene risico's zich hebben gemanifesteerd, welke onvoorziene risico's zich hebben voorgedaan, welke schade is gelopen en welke wijzigingen in het risicomanagementbeleid zich hebben voorgedaan. Ook een overzicht van dreigende risico's die zich niet hebben gemanifesteerd is zinvol, evenals een opsomming van genomen maatregelen om de dreigende risico's te voorkomen. Dit is dus het dynamische gedeelte.
6. De planning-en-control-cyclus kent daarnaast de tussentijdse rapportages. Daarin moet meer worden ingegaan op de actuele risico's en de gevoerde of te voeren beheersmaatregelen. De jaarrekening en de rapportages bieden input voor de weerstandsparagraaf in de nieuwe begroting. Daarmee verschuift het accent van risico-inventarisatie naar risicobeheersing.
7. Risicomanagement betekent ook een regelmatige bezinning op de manieren waarop risico's worden overgedragen, via een verzekering, via een voorziening of via contracten naar derden. En hoe lossen we zaken op?

7. Beslispunten

Samengevat heeft het college op 7 november 2023 besloten in te stemmen met:

1. De doelstellingen en methode van het vernieuwde risicomanagement uit deze nota
2. De methode van de berekenende weerstandscapaciteit
3. Alleen risico's met een bedrag van € 250.000 en hoger op te nemen vanaf de groslijst
4. Het weerstandsvermogen op € 6 miljoen te stellen en hiervoor een risicoreserve in te stellen
5. Streven naar een hogere solvabiliteit en algemene reserve op den duur in stapjes
6. Meer integraal de risico's breder te benaderen door de hele organisatie
7. Een risicopassage op te nemen in de grotere Mt/College/Raadsvoorstellen
8. Een risicomanager en een vervanger te benoemen
9. De wijze van het rapporteren van risico's in de P&C cyclus aan te passen
10. Meer beleid te voeren op de voorgeschreven financiële kengetallen
11. De teammanagers en projectleiders te benoemen als risico-eigenaren
12. Een werkgroep in te stellen die enkele keren per jaar dit alles bespreekt en bewaakt
13. De voorgeschreven kengetallen uit de verordening 212 in de paragraaf op te nemen
14. Deze nota eenmaal per 5 jaar te herzien gezien de raadsperiode van vier jaar en formatie
15. De aanbevelingen verder door het Mt te laten uitwerken en uitvoeren

8. Inwerkingtreding en citeertitel

1. Deze nota treedt in werking op 20 december 2023.
2. Deze nota wordt aangehaald als: Nota Weerstandsvermogen en Risico's Gemeente Aalten.

Bijlagen:

1. Gerelateerde artikelen uit het BBV
2. Indicatiebedragen omliggende gemeenten

Aldus vastgesteld in de openbare vergadering van de raad van de gemeente Aalten d.d. 19 december 2023.

Bijlagen:

1. **Relevante artikelen uit het BBV:**

Artikel 11

1 Het weerstandsvermogen bestaat uit de relatie tussen:
a. de weerstandscapaciteit, zijnde de middelen en mogelijkheden waarover de provincie onderscheidenlijk gemeente beschikt of kan beschikken om niet begrote kosten te dekken;
b. alle risico's waarvoor geen maatregelen zijn getroffen en die van materiële betekenis kunnen zijn in relatie tot de financiële positie.

2 De paragraaf over het weerstandsvermogen en risicobeheersing bevat ten minste:
a. een inventarisatie van de weerstandscapaciteit;
b. een inventarisatie van de risico's;
c. het beleid voor de weerstandscapaciteit en de risico's;
d. een kengetal voor de:
1a°. netto schuldquote;
1b°. netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen;
2°. solvabiliteitsratio;
3°. grondexploitatie;
4°. structurele exploitatieruimte; en
5°. Belastingcapaciteit
e. een beoordeling van de onderlinge verhouding tussen de kengetallen in relatie tot de financiële positie.

3 Bij ministeriële regeling worden nadere regels gesteld over de wijze waarop de kengetallen, genoemd in het tweede lid, onderdeel d, door provincies en gemeenten worden vastgesteld en in de begroting en het jaarverslag worden opgenomen.

2. **Indicatiebedragen (afgerond) van de buren en andere vergelijkbare gemeenten basis begroting 2023:**

Naam	Risico	Weerstandsvermogen
Oost Gelre	2 miljoen	7 miljoen
Winterswijk	5 miljoen	45 miljoen
Oude IJsselstreek	7 miljoen	25 miljoen
Berkelland	8 miljoen	26 miljoen
Brockhorst	6 miljoen	15 miljoen
Aalten (voor de nota)	13 miljoen	13 miljoen
2024 Aalten (na de nota)	6 miljoen	15 miljoen