

**Rekenkamercommissie
Hillegom Lisse Noordwijkerhout**



**Onderzoek weerstandsvermogen
Gemeente Lisse**

februari 2013

Voorwoord

Voor u ligt het rapport "Weerstandsvermogen gemeente Lisse" van de rekenkamercommissie Hillegom, Lisse en Noordwijkerhout. De rekenkamercommissie wil met dit rapport inzicht verschaffen in het beleid van de gemeente ten aanzien van het weerstandsvermogen.

Het rapport is het resultaat van een onderzoek, dat onder verantwoordelijkheid van de rekenkamercommissie, is uitgevoerd door Ernst & Young.

De conceptrapportage is voor een check op de feiten voorgelegd aan de gemeentesecretaris. Vervolgens heeft de rekenkamercommissie haar conclusies en aanbevelingen opgesteld en is het eindrapport vastgesteld.

In het kader van bestuurlijk hoor en wederhoor heeft het college van burgemeester en wethouders gelegenheid gekregen om op het eindrapport te reageren. Deze reactie is integraal in het rapport opgenomen.

De rekenkamercommissie wil zijn waardering uitspreken over de medewerking van de ambtelijke organisatie gedurende het onderzoek.

Samenvatting

Weerstandsvermogen en risicomanagement zijn begrippen die bij de gemeente Lisse bekend zijn en hieromtrent is kaderstellend beleid geformuleerd. De Raad heeft voldoende kaders, die SMART geformuleerd zijn, om te kunnen sturen.

De gemeente Lisse heeft fors geïnvesteerd in de juiste bouwstenen voor het uitvoeren van het beleid omtrent weerstandsvermogen. Zo heeft de gemeente Lisse bijvoorbeeld het risicomanagementsysteem NARIS als start voor risicomanagement in gebruik genomen. Daarnaast heeft de organisatie een risicocoördinator aangesteld.

De gemeente is voorzichtig met de berekening van de totale weerstandscapaciteit. Zo wordt bijvoorbeeld slechts het vrije deel van de algemene reserve toegerekend aan de weerstandscapaciteit. De feitelijke weerstandscapaciteit wijkt fors af van de door de gemeente Lisse berekende weerstandscapaciteit. Dit heeft een gunstig effect op het weerstandsvermogen.

Door het ad hoc actualiseren van het risicomanagementsysteem is de kans vrij groot dat relevante risico's per abuis niet worden toegevoegd aan het profiel. Dit vergroot de kans op een onvolledige risico-analyse.

Het afgelopen jaar is op advies van de accountant de waardering van de grondexploitatie aangepast. Deze aanpassing heeft een gunstig effect op het weerstandsvermogen gehad. De voorziening is geactualiseerd, waardoor een groot deel van de risico's in de grondexploitatie is afgedekt middels deze voorziening. Er zijn echter nog onafgedekte risico's in de grondexploitatie, die deel uit maken van het weerstandsvermogen. Het effect hiervan op het weerstandsvermogen is vooralsnog relatief beperkt.

De gemeente Lisse heeft nog niet alle beheerplannen opgesteld en geactualiseerd. Dit brengt risico's met zich mee. Achterstallig onderhoud kan eerder gesignaleerd worden, indien de beheerplannen actueel zijn en gemonitord worden. Inspectie vindt in mindere mate plaats dan bij vergelijkbare gemeenten.

De informatievoorziening inzake de risico's is beperkt. De paragraaf weerstandsvermogen bevat weinig informatie omtrent ontwikkelingen, de omvang van risico's en gekwantificeerde beheersmaatregelen. Slechts een totaalbedrag van het risicoprofiel en een (korte) omschrijving van de belangrijkste risico's zijn gegeven.

Inhoudsopgave

1	Inleiding	1
1.1	Achtergrond	1
1.2	Doelstelling en vraagstelling	1
2	Onderzoeksaanpak	2
2.1	Inleiding	2
2.2	Aard en reikwijdte verrichte werkzaamheden	2
2.3	Verrichte werkzaamheden	2
3	Beoordelingskader	3
4	Weerstandsvermogen	4
4.1	Inleiding	4
4.2	Weerstandsvermogen	4
4.3	Beschikbare weerstandscapaciteit	5
4.4	Benodigde weerstandscapaciteit	6
4.5	Algemene uitleg risico's	6
4.5.1	Algemeen te dekken risico's	6
4.6	Kwantificeren risico's	7
5	Weerstandsvermogen: beleid en toepassing bij Lisse	8
5.1	De opzet van het beleid inzake het weerstandsvermogen	8
5.1.1	Nieuwe investeringen	8
5.1.2	Het waarderingscijfer	8
5.1.3	De berekening van het weerstandsvermogen	9
5.1.4	De stand van de algemene reserve	9
5.1.5	Nota reserves en voorzieningen	9
5.1.6	Risicomanagement	9
5.2	De uitvoering van het beleid	9
5.2.1	De uitvoering van risicomanagement	9
5.3	De berekening van het weerstandsvermogen	11
5.3.1	Analyse en bevindingen berekening van de weerstandscapaciteit	11
5.3.2	De risico's in de paragraaf weerstandsvermogen	12
5.4	De normen van de provincie Zuid-Holland	13
6	Grondexploitaties	14
6.1	De voorziening grondexploitaties	14
6.2	Notitie BBV 2012 inzake grondexploitaties	14
6.3	Informatievoorziening naar de raad	14
6.4	De relatie met het weerstandsvermogen	14

7	Decentralisaties	15
7.1	Ontwikkelingen binnen het sociale domein	15
7.2	Risico's voor Lisse als gevolg van decentralisaties	15
8	Achterstallig onderhoud	16
8.1	Paragraaf onderhoud kapitaalgoederen	16
8.2	Status beheerplannen	16
9	Conclusies	17
9.1.1	Wat is het beleid inzake het weerstandsvermogen?	17
9.1.2	Hoe wordt het beleid uitgevoerd?	17
9.1.3	Is het feitelijk weerstandsvermogen toereikend om mogelijke risico's op te vangen zonder dat de reguliere bedrijfsvoering in gevaar komt?	17
9.1.4	In hoeverre spelen grondexploitaties hierbij een rol?	17
9.1.5	In hoeverre spelen de toekomstige taken hierbij een rol?	17
9.1.6	Is er aandacht voor achterstallig onderhoud?	17
9.1.7	Kan de raad met het geboden inzicht haar sturende en controlerende taak uitoefenen?	17
10	Aanbevelingen	19
11	Reactie college van burgemeester en wethouders	
12	Nawoord rekenkamercommissie	
Bijlage 1	Normenkader	
Bijlage 2	Lijst geïnterviewde functionarissen	
Bijlage 3:	Lijst gehanteerde documenten t.b.v. analyse	
Bijlage 4:	Risicosimulatie NARIS en bijbehorende benodigde weerstandscapaciteit	

1 Inleiding

1.1 Achtergrond

Weerstandsvermogen is een onderwerp dat de afgelopen jaren steeds belangrijker is geworden, mede in het licht van de nog voortdurende economische crisis. Gemeenten krijgen de komende jaren extra taken, welke extra risico's met zich meebrengen. De economische crisis heeft ook zijn effect op de financiële positie en manoeuvreerruimte van de gemeenten. Over het algemeen is de financiële positie en de manoeuvreerruimte de afgelopen jaren verslechterd bij gemeenten. De toename van de risico's en de genoemde verslechtering vragen om extra alertheid van gemeenten met betrekking tot het bewaken van het weerstandsvermogen. Er dienen duidelijke kaders gesteld te worden door de Raad en deze dienen ook controleerbaar te zijn voor de Raad. Aanleiding genoeg om een onderzoek naar het weerstandsvermogen uit te voeren. De rekenkamercommissie Hillegom Lisse en Noordwijkerhout (hierna RKC) heeft Ernst&Young opdracht gegeven een onderzoek uit te voeren naar het weerstandsvermogen bij de gemeente Lisse.

1.2 Doelstelling en vraagstelling

De doelstelling van dit onderzoek is als volgt geformuleerd:

"inzicht verschaffen in het beleid van de gemeente ten aanzien van het weerstandsvermogen, afgezet tegen de norm, die aangeeft hoe het weerstandsvermogen berekend zou moeten worden."

Hierbij zijn de volgende onderzoeksvragen geformuleerd:

1. *Wat is het beleid inzake het weerstandsvermogen?*
2. *Hoe wordt het beleid uitgevoerd?*
3. *Is het feitelijk weerstandsvermogen toereikend om mogelijke risico's op te vangen zonder dat de reguliere bedrijfsvoering in gevaar komt?*
4. *In hoeverre spelen grondexploitaties hierbij een rol?*
5. *In hoeverre spelen de toekomstige taken hierbij een rol?*
6. *Is er aandacht voor achterstallig onderhoud?*
7. *Kan de raad met het geboden inzicht haar sturende en controlerende taak uitoefenen?*

2 Onderzoeksaanpak

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk is de onderzoeksopzet en de aard en reikwijdte van de verrichte werkzaamheden beschreven.

Bij de uitvoering van het onderzoek is aangesloten bij de doelstelling van de RKC, die in zijn algemeenheid de doelmatigheid, de doeltreffendheid en de rechtmatigheid van het door het gemeentebestuur gevoerde beleid onderzoekt.

Onder doelmatigheid, doeltreffendheid en rechtmatigheid worden in het kader van dit onderzoek verstaan:

- ▶ Doelmatigheid: is het eindresultaat procesmatig zo voordelig mogelijk tot stand gekomen?
- ▶ Doeltreffendheid: zijn de beoogde effecten van het beleid ook daadwerkelijk behaald?
- ▶ Rechtmatigheid: voldoet de uitvoering aan de wettelijke kaders en regelgeving?

2.2 Aard en reikwijdte verrichte werkzaamheden

De werkzaamheden van de onderzoekers van Ernst & Young zijn verricht in overeenstemming met in Nederland algemeen aanvaarde richtlijnen inzake opdrachten tot het verrichten van overeengekomen specifieke werkzaamheden. De opdracht houdt in dat op de gebruikte gegevens geen accountantscontrole is toegepast en dat evenmin een beoordelingsopdracht is uitgevoerd. Een en ander impliceert dat aan onze rapportage geen zekerheid kan worden ontleend betreffende de getrouwheid van het materiaal dat is gebruikt ten behoeve van de werkzaamheden.

Graag wijzen wij u op het volgende: wij hebben een specifiek onderzoek uitgevoerd naar aanleiding van specifieke vragen.

Hierop geven wij specifieke antwoorden.

Als wij een controle- of beoordelingsopdracht zouden hebben uitgevoerd, dan zouden wellicht andere onderwerpen aan het licht zijn gekomen die voor u van belang zouden kunnen zijn geweest.

2.3 Verrichte werkzaamheden

De volgende specifieke werkzaamheden heeft Ernst & Young ten behoeve van het onderzoek uitgevoerd.

Startbijeenkomst

Ernst & Young heeft een nadere toelichting gegeven op het doel van het onderzoek en de werkwijze. Verder zijn werkafspraken gemaakt.

Documentstudie

Een eerste analyse van relevante documenten met betrekking tot het weerstandsvermogen is uitgevoerd. In bijlage 3 is een lijst met bestudeerde documenten opgenomen.

Interviews

Ernst & Young heeft op basis van de verkregen documenten beoordeeld welke procedures en beleidskaders zijn gehanteerd bij de toepassing van het beleid inzake het weerstandsvermogen. De uitkomsten van de documentstudie vormden de basis voor de interviews. Deze interviews dienden deels ter bevestiging van de reeds beschikbare informatie en deels ter toetsing van de werking van het (uitvoeren van) beleid inzake het weerstandsvermogen. De uitkomsten van de interviews zijn, niet herleidbaar tot personen, in dit rapport verwerkt. In bijlage 2 is een lijst met geïnterviewde personen weergegeven.

Analyse

Na de afronding van de documentstudie en de interviews hebben wij onze bevindingen samengevoegd en geanalyseerd.

Rapportage

De afsluitende werkzaamheden voor deze rapportage bestonden uit het opstellen van het voorliggende rapport.

3 Beoordelingskader

Het door de RKC geaccordeerde normenkader, welke is opgenomen in bijlage 1, vindt zijn basis in de geldende wet- en regelgeving voor gemeenten. Meer specifiek ten aanzien van weerstandsvermogen en bijbehorend risicomanagement. Het normenkader vormt het vertrekpunt voor het onderzoek en het beantwoorden van de geformuleerde onderzoeksvragen.

Zo worden de thema's grondexploitatie, Rijksdecentralisaties en achterstallig onderhoud in het onderzoek getoetst op hetgeen hierover binnen het kader van weerstandsvermogen en risicomanagement is opgenomen. Binnen de van toepassing zijnde wet- en regelgeving gelden enkele verplichtingen voor gemeenten met betrekking tot het weerstandsvermogen. Daarnaast zien wij vanuit onze eigen praktijk enkele uitgangspunten die relevant zijn voor de beoordeling van het weerstandsvermogen en de toepassing van risicoanalyses. In het normenkader geven wij aan beide onderdelen invulling.

4 Weerstandsvermogen

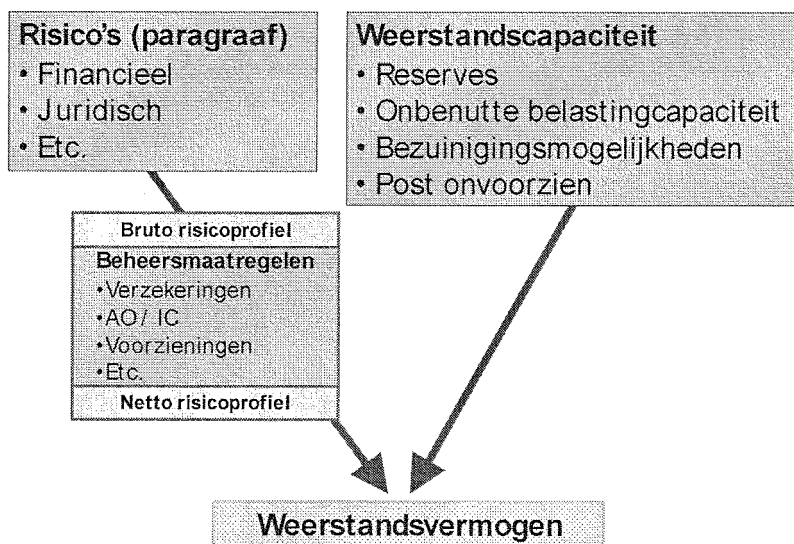
4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een toelichting gegeven op het begrip weerstandsvermogen en de daarmee samenhangende begrippen zoals weerstandscapaciteit en risicomanagement.

4.2 Weerstandsvermogen

Het weerstandsvermogen is de mate waarin de gemeente Lisse in staat is om uit de weerstandscapaciteit de risico's op te vangen. Weerstandsvermogen is de relatie tussen de weerstandscapaciteit en de risico's. In principe zou het volume van de gewogen risico's (risicobedrag*kans) en de weerstandscapaciteit minimaal aan elkaar gelijk moeten zijn. Is het weerstandsvermogen te laag dan is het belangrijk om de weerstandscapaciteit te verhogen dan wel de risico's te verkleinen door aanvullende beheersmaatregelen te treffen. De totale weerstandscapaciteit die vereist is om de risico's af te dekken is de benodigde weerstandscapaciteit. De aanwezige reserves, onbenutte belastingcapaciteit, gerelateerde bezuinigingsmogelijkheden en de post onvoorzien in de begroting vormen tezamen de beschikbare weerstandscapaciteit.

Het inschatten van risico's blijft arbitrair. Bij de inventarisatie van risico's wordt vanuit het 'voorzichtigheidsprincipe' de kans op optreden van risico's veelal vergroot. Bovendien zullen niet alle risico's zich tegelijkertijd voordoen. In de praktijk houden veel gemeenten bij de kwantificering van de benodigde weerstandscapaciteit rekening met een waarschijnlijkheidspercentage van circa 80% / 90%. Het totaal van de risico's (gekwantificeerd door kans en impact te berekenen) wordt grofweg vermenigvuldigd met het waarschijnlijkheidspercentage om de benodigde weerstandscapaciteit te berekenen. In de praktijk worden verschillende rekenmethodes gebruikt. Een gangbare methode uit de praktijk is de zogenaamde Monte Carlo – methode. In onderstaande figuur 1 is te zien hoe de verschillende onderdelen zich tot elkaar verhouden.



Figuur 1: Weerstandsvermogen visueel

Het weerstandsvermogen wordt beoordeeld door de totale weerstandscapaciteit te delen door de risico's. Het resultaat hiervan is een ratio. Bij een ratio van minimaal 1,0 wordt in de praktijk veelal gesteld dat de omvang van het weerstandsvermogen voldoende is. De weerstandscapaciteit is dan voldoende om de gekwantificeerde risico's af te dekken. Van belang hierbij te melden is dat de normstelling voor de beoordeling van het weerstandsvermogen een kaderstellende taak is van de Raad en derhalve kan afwijken van hetgeen als gangbaar in de praktijk wordt ervaren.

4.3 Beschikbare weerstandscapaciteit

De weerstandscapaciteit is de verzamelterm van alle middelen en mogelijkheden waarover de gemeente Lisse beschikt of kan beschikken om niet voorziene financiële tegenvallers te bekostigen. Het gaat om buffers in het eigen vermogen respectievelijk in de exploitatie - de middelen achter de hand – die kunnen worden vrijgemaakt. Dit om niet begrote kosten, die onverwacht en substantieel zijn, te dekken. De weerstandscapaciteit en de daarmee samenhangende risico's worden uitgedrukt in geld. Wij onderscheiden daarbij incidentele en structurele weerstandscapaciteit.

De incidentele weerstandscapaciteit is het vermogen om financiële tegenvallers eenmalig op te vangen. Het zijn de direct aan te wenden middelen voor tegenvallers. Bij de gemeente Lisse kunnen de volgende onderdelen worden toegerekend aan de weerstandscapaciteit:

- ▼ Algemene reserve
- ▼ (overige) bestemmingsreserves
- ▼ Stille reserves
- ▼ Onbenutte belastingcapaciteit
- ▼ Post onvoorzien

De algemene reserve is in principe bedoeld als buffer voor het opvangen van risico's, waarvan de financiële gevolgen vooraf niet redelijkerwijs zijn in te schatten. De algemene reserve is dus een bron voor de weerstandscapaciteit.

Er is sprake van stille reserves als de marktwaarde van de bezittingen (activa) de boekwaarde daarvan overstijgt. In principe dragen stille reserves bij aan de weerstandscapaciteit. Immers als zich een substantiële tegenvaller voordoet kan een deel van de bezittingen worden verkocht tegen een hogere waarde dan de boekwaarde, waardoor boekwinst ontstaat. Deze boekwinst kan worden gebruikt om de tegenvaller op te vangen. Echter wanneer er sprake is van stille reserves dienen ze wel direct liquide gemaakt te kunnen worden om meegeteld te kunnen worden voor de weerstandscapaciteit. Zo is de directe vrije verkoop van onroerend goed veelal niet aan de orde als de gebouwen worden gebruikt voor de eigen huisvesting. In dat licht is het dus vooral een theoretische reserve.

Wanneer belastingen of heffingen binnen de gemeente niet 'maximaal' of kostendekkend zijn, is er sprake van een onbenutte belastingcapaciteit. Daarbij moet rekening gehouden worden met het feit dat een belastingverhoging niet in het jaar zelf mogelijk is. Welke belastingen en heffingen meegenomen worden bij de vaststelling van de onbenutte belastingcapaciteit en wat de maximale tarieven zijn, kan per gemeente verschillen. Een objectief uitgangspunt is de door het Rijk gehanteerde artikel 12-norm ¹.

De post onvoorzien is een verplichte post in de begroting bij gemeenten. Elke gemeente mag echter zelf bepalen welke omvang deze post heeft. Meestal wordt de omvang gerelateerd aan het aantal inwoners van de gemeente.

De structurele weerstandscapaciteit betreft de middelen die permanent ingezet kunnen worden om tegenvallers in de lopende begroting op te vangen. Dit is de (potentiële) financiële ruimte, die jaarlijks in de begroting is ingebouwd. De structurele weerstandscapaciteit bevindt zich dus in de exploitatie.

¹ Artikel 12 van de Financiële Verhoudingswet (Fvw). Artikel 12 gemeenten dienen een gewogen gemiddelde van de percentages WOZ-waarde te hanteren die in het gemeentefonds als rekentarieven worden gehanteerd, willen zij in aanmerking komen voor een artikel 12 uitkering (werkelijk 2011: 0,1374). Daarnaast dienen de lokale heffingen conform de artikel 12 norm maximaal kostendekkend te zijn.

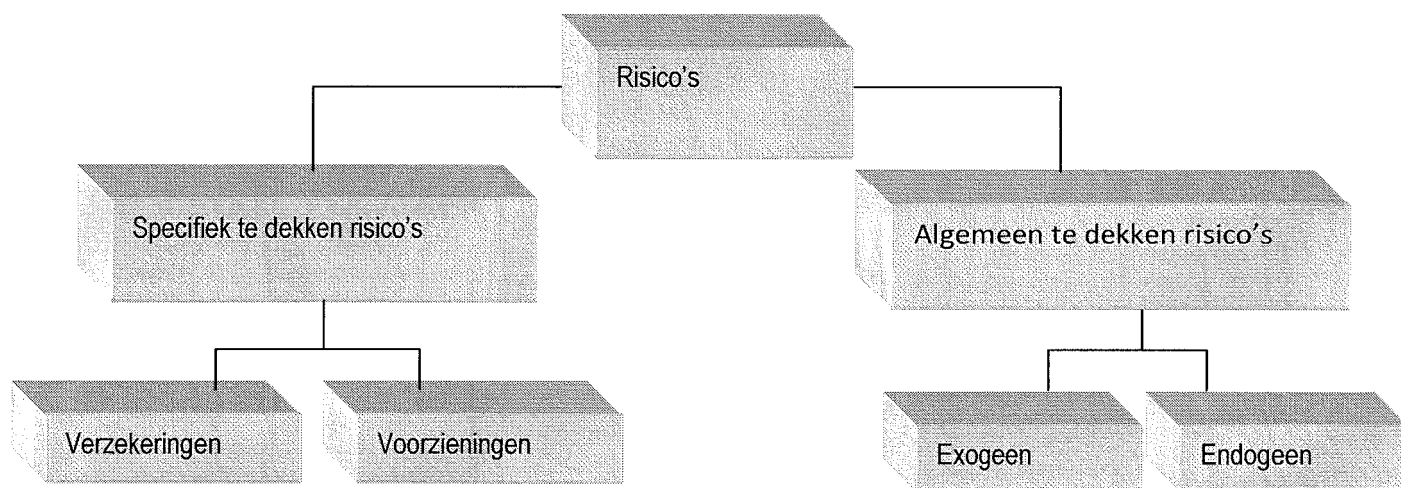
De financiële ruimte moet niet verward worden met de financiële manoeuvreerruimte welke een gemeente heeft. Hierbij worden de financiële positie en de "stressomgeving" meerjarig met elkaar in verband gebracht en beoordeeld in hoeverre de gemeente flexibel genoeg is om meerjarige tegenvallers op te vangen.

4.4 Benodigde weerstandscapaciteit

Voor het bepalen van de benodigde weerstandscapaciteit is het van belang om inzicht te krijgen in de aard en omvang van de risico's in relatie tot de financiële positie van de gemeente Lisse. Daarvoor dienen de risico's geïnventariseerd en gekwantificeerd te worden.

4.5 Algemene uitleg risico's

Risico's kunnen als volgt worden onderscheiden:



Figuur 2: Onderscheid risico's

Specifiek te dekken risico's

Dit betreffen reguliere risico's waarvoor een specifieke dekking aanwezig is of die zijn gedekt via de begroting. De specifieke dekking kan bestaan uit gevormde voorzieningen, dan wel een door middel van een verzekering afgedekt risico. Omdat deze risico's van een dekking zijn voorzien (specifieke weerstandscapaciteit) worden deze risico's niet meegenomen in de bepaling van de benodigde weerstandscapaciteit en zijn deze risico's ook niet meegenomen in de risico inventarisatie.

4.5.1 Algemeen te dekken risico's

Dit zijn bedrijfsvoeringrisico's die minder goed meetbaar zijn en waarvan het minder zeker is dat deze tot kosten leiden. Voor deze risico's hoeft geen specifieke voorziening te worden getroffen. Deze moeten worden afgedekt uit de algemene weerstandscapaciteit, gevormd uit het eigen vermogen. Daarbij onderscheiden wij exogene en endogene risico's.

Exogene risico's

Bij exogene risico's gaat het om risico's die voor Lisse moeilijk te beïnvloeden zijn. Dit betreffen voornamelijk ontwikkelingen die voortkomen uit de economische omgeving waarbinnen Lisse opereert en de consequenties van wet- en regelgeving. Te denken valt aan de conjuncturele ontwikkeling (werkloosheid, economische groei, rente etc.), demografische ontwikkelingen, sociale structuur, etc. Deze risico's kan Lisse wel monitoren, maar kunnen niet worden beïnvloed.

Endogene risico's

Bij endogene risico's gaat het om risico's waar Lisse door beleidskeuzes of door de kwaliteit van de bedrijfsvoering vat op heeft. Het gaat bijvoorbeeld om het afsluiten van overeenkomsten, personeelsbeleid, onderhoudsprogramma's, procesoptimalisatie, interne controles, inkomstenderving als gevolg van het niet voldoen aan de formele voorschriften met betrekking tot de uitvoering van regelingen etc.

4.6 Kwantificeren risico's

Om de risico's te kunnen kwantificeren zijn twee elementen van belang:

- de kans dat het risico zich voordoet;
- de financiële gevolgen van de risico's.

De kans dat risico's zich voordoen

De kans dat een risico zich voordoet kan onderverdeeld worden in onderstaande procentuele schaal:

Score	Risicokans
4 Zeer hoog	75% - 100%
3 Hoog	50% - 75%
2 Gemiddeld	25% - 50%
1 Laag	10% - 25%

Omdat het inschatten van de kans dat de risico's zich voordoen deels slechts op globale wijze mogelijk is, wordt veelal gekozen voor intervallen van 25%. Deze inschatting kan gebaseerd zijn op kansberekeningen indien er voldoende betrouwbare kwantitatieve gegevens zijn. Er zal echter in veel gevallen sprake zijn van een schatting wegens het ontbreken van objectieve gegevens.

Verliezen en risico's, waarvan vrijwel zeker is dat deze zich voordoen en die waarvan het mogelijk is deze te kwantificeren, dienen te worden afgedekt uit specifiek hiervoor te vormen voorzieningen. Indien de risicokans zeer hoog is (bijvoorbeeld hoger dan 75%) zal in het algemeen een voorziening worden gevormd en wordt het risico voor het weerstandsvermogen verder buiten beschouwing gelaten.

De financiële gevolgen van de risico's

Bij het inschatten van de financiële gevolgen van de risico's gaat het om het bepalen van de impact van de risico's wanneer deze zich voordoen, waarbij het financiële effect van de impact wordt ingeschat.

5 Weerstandsvermogen: beleid en toepassing bij Lisse

5.1 De opzet van het beleid inzake het weerstandsvermogen

Er zijn twee gangbare methoden voor het omgaan met het beschrijven van het beleid omtrent het weerstandsvermogen:

- ▶ in de begroting worden in de paragraaf Weerstandsvermogen de beleidskaders voor het weerstandsvermogen vastgesteld en vervolgens de uitvoering hiervan weergegeven;
- ▶ vaststelling van een afzonderlijke beleidsnota voor de beleidskaders. In de paragraaf Weerstandsvermogen worden de relevante ontwikkelingen, de voortgang van de uitvoering behandeld en de vraag gesteld of de inhoud van het beleid nog steeds van toepassing is.

De gemeente Lisse heeft voor de laatst genoemde methode gekozen. Zij heeft het beleid omtrent het weerstandsvermogen en risicomanagement vastgelegd in de nota Risicomanagementbeleid (2006).

In deze nota is onder andere vastgelegd hoe het weerstandsvermogen berekend wordt, wie verantwoording draagt voor welke risico's en hoe risicomanagement wordt uitgevoerd.

Hierna volgen de belangrijkste uitgangspunten met betrekking tot het beleid uit de nota risicomanagement.

5.1.1 Nieuwe investeringen

Conform de nota risicomanagementbeleid wordt bij nieuwe investeringen met risico's het besluit getoetst aan het weerstandsvermogen of door het nemen van het besluit het weerstandsvermogen niet dramatisch verslechterd zodat het onvoldoende wordt. Bij het investeringsbesluit wordt dan ook een berekening van het weerstandsvermogen gevoegd, waaruit blijkt wat de benodigde weerstandscapaciteit is inclusief de risico's van het te nemen besluit. Indien het weerstandsvermogen (ruim) onvoldoende wordt, zullen tegelijkertijd maatregelen moeten worden voorgesteld waardoor het weerstandsvermogen minimaal als matig gewaardeerd kan worden.

5.1.2 Het waarderingscijfer

De gemeente Lisse hanteert de waarderings tabel voor het weerstandsvermogen. Deze waarderings tabel is opgesteld door het NAR² in samenwerking met de Universiteit Twente.

In figuur 3 is de waarderings tabel weergegeven.

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

Figuur 3: waarderings tabel ratio weerstandsvermogen

Conform de nota risicomanagementbeleid streeft de gemeente naar de waarde C. Deze ratio ligt tussen de 1,0 en 1,4 oftewel voldoende weerstandscapaciteit om de gekwantificeerde risico's af te dekken.

² Nederlands Adviesbureau voor Risicomanagement

5.1.3 De berekening van het weerstandsvermogen

In de nota risicomanagementbeleid wordt beschreven uit welke onderdelen het weerstandsvermogen bestaat. Zo worden bijvoorbeeld de onderdelen van de weerstandscapaciteit opgesomd en toegelicht.

5.1.4 De stand van de algemene reserve

In de miljoenennota 2007-2016³ is vastgesteld dat de stand van de algemene reserve gelijk dient te zijn aan de benodigde weerstandscapaciteit. Gemeenten mogen conform de BBV⁴ bestemmingsreserves toerekenen aan de weerstandscapaciteit. Bestemmingsreserves zijn wel bestemd, maar een Raad is bevoegd deze bestemming te wijzigen of de bestemmingsreserve op te heffen. Het aanwenden van een bestemmingsreserve zou in dit geval direct gevolgen hebben voor de omvang van het weerstandsvermogen. Derhalve heeft de gemeente Lisse besloten om de bestemmingsreserves niet mee te nemen in de bepaling van de totale weerstandscapaciteit.

5.1.5 Nota reserves en voorzieningen

Er is een nota reserves en voorzieningen aanwezig, welke naar verwachting in 2012 herijkt zal gaan worden.

5.1.6 Risicomanagement

Conform de opzet van het beleid omtrent het risicomanagement zouden de afdelingshoofden periodiek de risico's inventariseren van hun beleidsvelden. Het initiatief en de eindverantwoordelijkheid voor het proces van de risico-inventarisatie ligt bij de afdeling planning en control in samenwerking met de afdelingshoofden. Vanuit de afdeling planning en control vervult de (parttime) risicomanagement coördinator deze rol.

De nota risicomanagementbeleid beschrijft dat het risicoprofiel vier maal per jaar geactualiseerd moet worden. De afdeling Financiën en Personeel heeft hier een coördinerende functie in, maar de verantwoordelijkheid voor het signaleren, inventariseren en beheersen van de risico's ligt bij de afdelingshoofden.

Het totale risicoprofiel wordt vastgelegd in het pakket NARIS⁵, welke door de afdelingen zelf dient te worden bijgewerkt.

5.2 De uitvoering van het beleid

5.2.1 De uitvoering van risicomanagement

De bouwstenen voor risicomanagement zijn aanwezig bij gemeente Lisse. Deze bouwstenen bestaan onder andere uit:

- ▼ Risicomanagementsysteem (NARIS)
- ▼ Risicomanagement – coördinator
- ▼ Nota risicomanagementbeleid
- ▼ Paragraaf weerstandsvermogen als onderdeel van de planning en control-cyclus
- ▼ Pepperflow (softwaresysteem)

Voor het effectief en efficiënt uitvoeren van risicomanagement is het van belang dat er sprake is van een "Continuous Monitoring (risk) System". De risico's worden periodiek (vier maal per jaar) ad hoc bijgewerkt in het risicomanagementsysteem (NARIS) door de risicomanagementcoördinator.

De risicomanagementcoördinator inventariseert op de afdelingen of er wijzigingen hebben plaatsgevonden en werkt deze bij in het risicoprofiel. De continuïteit ontbreekt nog in het risicomanagementproces bij Lisse. Tevens is er geen koppeling tussen de interne controle op de processen en de beheersmaatregelen bij de afzonderlijke risico's.

³ De miljoenennota 2007-2016 is een beleidsdocument wat door de gemeenteraad van Lisse in 2007 is vastgesteld. De titel van dit document is ontleend aan de omvang van de keuzes die gemaakt moeten worden in Lisse.

⁴ BBV: Besluit Begroting en Verantwoording voor gemeenten en waterschappen.

⁵ NARIS is een risicomanagement-module van de NAR (Nederlands Adviesbureau Risicomanagement)

Pepperflow kan gebruikt worden bij het plannen van het budget en ondersteuning bieden bij het beheersen van risico's. Deze optie wordt door Lisse echter niet toegepast. De gemeente Lisse gebruikt Pepperflow voor het registreren en monitoren van het beleid inclusief de kaders.

Het monitoren wordt door de afdelingen weliswaar zorgvuldig uitgevoerd middels stoplichtenrapportages, het monitoren echter gebeurt meer op strategische niveau en niet op tactisch/operationeel niveau.

Risicomanagement in relatie tot budget- en kredietbewaking

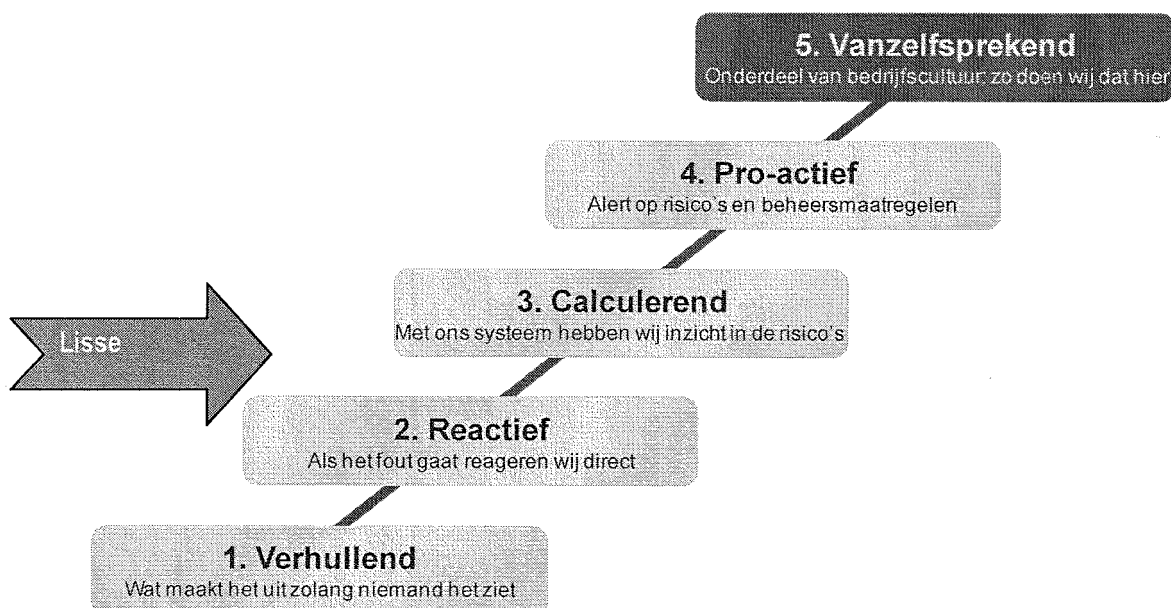
Bij Lisse is geen intracomptabele verplichtingenadministratie aanwezig. Dit is een bewuste keuze geweest. Uit de gevoerde gesprekken is ons niet gebleken waarom dit een bewuste keuze is geweest.

Het ontbreken van een verplichtingenadministratie betekent dat er geen pré-control uitgeoefend kan worden in het kader van risicomanagement.

Risicobeheersing bij projecten

Lisse brengt periodiek projectenboekjes uit, waarin per project de stand van zaken wordt geschetst met daarbij een overzicht van de gerealiseerde en begrote kosten en opbrengsten.

In het projectenboekje ontbreekt een overzicht van de risico's per project.



Figuur 4: Niveau risicomanagement Lisse

5.3 De berekening van het weerstandsvermogen

De berekening van het weerstandsvermogen bij Lisse is als volgt:

Berekening weerstandsvermogen

Bedragen in euro's



Vrije deel van de algemene reserve	4.200.000
Vrij beschikbare bestemmingsreserves	4.000.000
<i>Structurele weerstandscapaciteit</i>	
Ruimte binnen de begroting	200.000
Totale weerstandscapaciteit	8.400.000
Omvang risico's	4.000.000
Weerstandsvermogen (weerstandscapaciteit/risico's)	2,1


Bron: paragraaf weerstandsvermogen jaarrekening 2011






5.3.1 Analyse en bevindingen berekening van de weerstandscapaciteit

De weerstandscapaciteit zou in beginsel uit de volgende onderdelen bestaan:

- Algemene reserve
- (overige) bestemmingsreserves
- Bezuinigingsmogelijkheden
- Onbenutte belastingcapaciteit
- Post onvoorzien en eventuele ruimte binnen de begroting

Legenda	
	Lisse voldoet niet aan de norm, welke volgt uit wet- en regelgeving. Dit kan echter ook een positieve afwijking zijn, bijvoorbeeld wanneer onderdelen niet worden toegerekend aan de beschikbare weerstandscapaciteit.
	Lisse voldoet aan de norm, welke volgt uit wet- en regelgeving.

Algemene reserve		
Toetsnorm	Lisse	Lisse voldoet aan de norm
De volledige omvang van de algemene reserve mag worden toegerekend aan de weerstandscapaciteit	Lisse rekent enkel het vrije deel van de algemene reserve toe aan de weerstandscapaciteit.	

(Overige) bestemmingsreserves		
Toetsnorm	Lisse	Lisse voldoet aan de norm
Alle bestemmingsreserves mogen worden toegerekend aan de weerstandscapaciteit. In de praktijk is gangbaar dat 'beklemde' bestemmingsreserves worden uitgezonderd.	Lisse rekent enkel de vrije reserves toe aan de weerstandscapaciteit	
Stille reserves		
Toetsnorm	Lisse	Lisse voldoet aan de norm
De stille reserves die relatief vlot liquide te maken zijn maken onderdeel uit van de weerstandscapaciteit.	Lisse heeft een (korte) inventarisatie gemaakt van de stille reserves, hieruit blijkt dat er geen stille reserves kunnen worden toegerekend aan de weerstandscapaciteit.	
Bezuinigingsmogelijkheden		
Toetsnorm	Lisse	Lisse voldoet aan de norm
Eventuele bezuinigingsmogelijkheden worden toegerekend aan de weerstandscapaciteit. In de praktijk worden deze bezuinigingsmogelijkheden bijna nooit toegerekend aan de weerstandscapaciteit.	Lisse heeft geen gerelateerde bezuinigingsmogelijkheden in kaart gebracht ten behoeve van de weerstandscapaciteit.	
Onbenutte belastingcapaciteit		
Toetsnorm	Lisse	Lisse voldoet aan de norm
De onbenutte belastingcapaciteit maakt deel uit van de berekende weerstandscapaciteit. Het betreft het verschil in opbrengsten tussen de huidige opbrengsten en de opbrengsten wanneer de tarieven conform de artikel 12 norm zouden worden gehanteerd.	Lisse heeft de onbenutte belastingcapaciteit (bewust) nog niet berekend.	
Post onvoorzien en ruimte binnen de begroting		
Toetsnorm	Lisse	Lisse voldoet aan de norm
De post onvoorzien maakt deel uit van de weerstandscapaciteit, evenals de ruimte binnen de begroting	Lisse heeft de ruimte binnen de begroting (het begrotingsresultaat ad 200k) toegerekend aan de weerstandscapaciteit. De post onvoorzien wordt niet toegerekend aan de weerstandscapaciteit.	

5.3.2 De risico's in de paragraaf weerstandsvermogen

De risico's die worden meegenomen in de berekening van het weerstandsvermogen zijn afkomstig NARIS. In NARIS worden alle risico's met behulp van een 'Monte Carlo risicosimulatie' gekwantificeerd. Deze is opgenomen in bijlage 4.

Vervolgens is met behulp van NARIS gesteld dat 90% zeker is dat met € 4 mln het totale risicoprofiel kan worden afgedekt. Het risicomanagementsysteem bevat echter geen koppeling met de te kwantificeren beheersmaatregelen. Derhalve is niet te herleiden wat voor effect deze hebben op het risicoprofiel.

Doordat er geen sprake is van een "Continuous Monitoring (risk) System" neemt de kans op een onvolledig en minder actueel risicoprofiel toe.

De informatievoorziening met betrekking tot de risico's in de paragraaf weerstandsvermogen is summier. Er ontbreekt een samenvatting van de belangrijkste risico's met daarbij de bedragen per risico en een toelichting per risico. Het zou gewenst zijn om per risico een toelichting te geven op de ontwikkelingen en de (gekwantificeerde) beheersmaatregelen te benoemen.

5.4 De normen van de provincie Zuid-Holland

De gemeente Lisse staat onder repressief (achteraf) toezicht⁶ van de provincie Zuid-Holland. Dit betekent dat de gemeente de jaarrekening en begroting jaarlijks ter beoordeling aan de Gedeputeerde Staten aanbiedt. De paragraaf weerstandsvermogen is een onderdeel uit de jaarrekening en begroting waar specifiek aandacht aan wordt besteed door de provincie. De provincie hanteert als norm voor het weerstandsvermogen de ratio 1,0. Dit betekent dat de beschikbare weerstandscapaciteit voldoende moet zijn om alle risico's af te dekken. De provincie haalt deze ratio uit de paragraaf Weerstandsvermogen in de begroting en jaarrekening. De berekening die ten grondslag ligt aan de ratio wordt beoordeeld door de provincie. De provincie let hierbij op zowel de juistheid van de weerstandscapaciteit als de volledigheid van de risico's. Er zijn bijvoorbeeld gemeenten die (een deel van) de voorzieningen toerekenen aan de weerstandscapaciteit. Dit onderdeel wordt door de provincie niet geaccepteerd als zijnde een onderdeel van de weerstandscapaciteit en derhalve gecorrigeerd.

Een ratio van minder dan 1,0 heeft geen directe gevolgen voor de vorm van toezicht. Bij een lagere ratio wordt de gemeente hierover geïnformeerd door de provincie, met het verzoek om de ratio omhoog te brengen.

In het kader van dit onderzoek zijn er vanuit provinciaal toezicht geen bijzonderheden teruggekoppeld aan de gemeente Lisse.

6

Repressief toezicht is een milde vorm van toezicht, in tegenstelling tot preventief toezicht.

6 Grondexploitaties

6.1 De voorziening grondexploitaties

Voor verliezen dient een voorziening te worden gevormd conform het BBV. De gemeente Lisse vormde voor 2011 een voorziening waarbij de ongerealiseerde winsten werden gesaldeerd met de verwachte verliezen. Dit was niet conform het BBV. Immers winsten mogen niet gesaldeerd worden met verliezen bij de bepaling van de voorziening. Ultimo 2011 is deze voorziening derhalve aangepast naar afgerond € 8.000.000,-. Inmiddels zijn hiervoor correcties doorgevoerd in de administratie.

6.2 Notitie BBV 2012 inzake grondexploitaties

In 2012 is er een aangepaste notitie verschenen van het BBV inzake de waardering van grondexploitaties. De belangrijkste aangepaste regel is dat voortaan bij de NIEGG⁷ een stelling voornemen moet zijn om deze gronden in de nabije toekomst in exploitatie te gaan nemen. Is dit er niet, dan dienen deze gronden afgewaardeerd te worden naar de lagere marktwaarde. Een deel van de Nederlandse gemeenten heeft deze regel bij de jaarrekening 2011 reeds toegepast. Andere gemeenten boeken dit in de loop van 2012 nog af.

De gemeente Lisse heeft dit verlies reeds bij de jaarrekening 2011 afgeboekt.

De kans op een extra grote afboeking in 2012 is daarmee klein.

In de jaarrekening bij de gemeente Lisse staan ultimo 2011 geen "in exploitatie genomen gronden" op de balans. Een voorwaarde conform het BBV is dat bij deze gronden de Raad de exploitatieopzetten moet hebben vastgesteld.

Bij de gemeente Lisse zijn de exploitatieopzetten nog niet vastgesteld. Derhalve staan alle gronden onder de NIEGG gepresenteerd.

6.3 Informatievoorziening naar de raad

De grondexploitatie is het afgelopen jaar aangepast qua waardering. Grote afboekingen hebben reeds plaatsgevonden. Deze grondexploitatie blijft echter grote aandacht vergen. De sturingsinformatie voor de raadsleden is noodzakelijk. Eenmaal per jaar wordt er een informatiebijeenkomst georganiseerd omtrent de grondexploitatie, waarin deze uitgebreid wordt toegelicht. In de reguliere planning & control documenten wordt relatief weinig aandacht geschonken aan de risico's in de grondexploitatie in relatie tot het weerstandsvermogen. Daarnaast vindt er circa drie keer per jaar separate informatieverstrekking aan de raad plaats over de risico's. De paragraaf weerstandsvermogen bevat voldoende inzicht in de berekening van de weerstandscapaciteit. Met betrekking tot de risico's wordt echter geen toelichting gegeven op de belangrijkste risico's en is het niet inzichtelijk wat de omvang van de benoemde risico's is. Dit inzicht wordt in het algemeen ook niet geboden bij de aanbidding van raadsvoorstellen aan de raad.

6.4 De relatie met het weerstandsvermogen

Door de aanpak van de waardering van de grondexploitaties kan worden gesteld dat het effect op het weerstandsvermogen nu beperkter is. De voorziening dekt een groot deel van de risico's af. Het resterende risico, wat een effect heeft op het weerstandsvermogen, kan ruimschoots gedekt worden uit de beschikbare weerstandscapaciteit.

⁷ NIEGG: Niet in exploitatie genomen gronden. De BBV schrijft voor onderscheid te maken tussen de in exploitatie genomen gronden en de nog niet in exploitatie genomen gronden.

7 Decentralisaties

7.1 Ontwikkelingen binnen het sociale domein

De Wet werken naar vermogen is op 6 juni 2012 controversieel verklaard. Dit betekent dat de parlementaire behandeling van het wetsontwerp is stopgezet en is overgelaten aan het huidige kabinet. In het regeerakkoord van het huidige kabinet is de Participatiewet aangekondigd. De consequenties en risico's betreffende deze wet zullen nog nader moeten worden uitgewerkt.

Financieel gezien brengen de transities als gevolg van de decentralisaties de nodige onzekerheden en risico's met zich mee. Met het controversieel verklaren van de Wet werken naar vermogen is ook het herstructureringsfonds komen te vervallen. Dit betekent dat gemeenten geen aanspraak kunnen maken op een bijdrage van het Rijk ter dekking van de herstructureringskosten. Het voorgenomen transitietraject betekent een aanzienlijke verandering in het beleid en de organisatie en kent een meerjarige looptijd. Een goede projectbeheersing en het implementeren van risicomanagement is van groot belang bij het monitoren en besturen van de (terugval)risico's in dit transitietraject.

7.2 Risico's voor Lisse als gevolg van decentralisaties

Lisse neemt samen met enkele buurgemeenten deel in een Gemeenschappelijke Regeling (GR), de ISD (Intergemeentelijke Sociale Dienst) Bollenstreek. De tekorten van de ISD zullen gevolgen hebben voor Lisse en de overige deelnemende gemeenten.

De aangekondigde decentralisaties zullen directe gevolgen hebben voor de ISD.

De ISD is reeds bezig met de voorbereidingen.

Op advies van de accountant is er ook een uitgebreide risicoanalyse opgesteld door de ISD.

In deze risicoanalyse zijn ook de risico's van de decentralisaties van de Awbz en de Wwnv opgenomen.

De vertaling van de risico's met betrekking tot de decentralisaties Awbz en Wwnv naar het weerstandsvermogen van Lisse heeft nog niet plaatsgevonden.

In de risicoanalyse van de ISD staan wel de risico's benoemd welke betrekking hebben op de decentralisaties. Doordat de gemeente Lisse moet bijdragen aan een eventueel tekort van de ISD zal Lisse deze risico's (deels) moeten overnemen in haar eigen risicoanalyse.

8 Achterstallig onderhoud

8.1 Paragraaf onderhoud kapitaalgoederen

Volgens de regelgeving van de commissie BBV dient een gemeente in zowel de begroting als de jaarrekening de paragraaf onderhoud kapitaalgoederen op te nemen. In deze paragraaf dient het beleidskader voor het onderhoud van de kapitaalgoederen beschreven te worden. Hierbij wordt aangegeven om welke kapitaalgoederen het gaat, wat het ambitieniveau daarbij is en hoe het beheer, zowel operationeel als financieel, moet worden uitgevoerd. Met betrekking tot het ambitieniveau is het van belang dat de Raad een niveau kiest, waarbij geen achterstallig onderhoud optreedt.

Gemeenten kunnen kiezen voor het ieder jaar opnemen van een uitgebreide paragraaf of voor een integrale beleidsnota met jaarlijks een beperktere paragraaf. De commissie BBV adviseert om te kiezen voor de laatstgenoemde optie.

De gemeente Lisse heeft geen integrale beleidsnota met betrekking tot de kapitaalgoederen.

8.2 Status beheerplannen

Onderhoudsplan (per categorie)	Vastgesteld c.q. Geactualiseerd	Looptijd (t/m jaar)	Verbonden programma
Gemeentelijke gebouwen	Geactualiseerd	2011	Bestuur en bedrijfsvoering, Veiligheid, Jeugd en onderwijs
Gemeentelijk woningbezit	Niet i.v.m. verkoop	Nvt	Ruimte en wonen
Gemeentelijke schoolgebouwen	Integraal huis-vestingsplan en M.O.P. schoolgebouwen		Jeugd en onderwijs
Wegbeheerplan/ Beleidsplan wegen	Maart 2012	2016	Ruimte en wonen
Brugbeheerplan 2009 – 2012	November 2008	2012	Ruimte en wonen
Waterplan	2009	2015	Ruimte en wonen
GRP	2009	2014	Leefbaarheid
Groenbeheerplan	Nog op te stellen		Leefbaarheid
Openbare verlichting	2008	2011	Ruimte en wonen
Speelplaatsen en speelweiden	2010		Leefbaarheid
Beheerplan buitensportaccommodaties	2010		Cultuur en sport

Uit bovenstaande tabel valt te herleiden dat er nog geen groenbeheerplan is opgesteld. Recent is aan het licht gekomen dat er sprake is van achterstallig onderhoud met betrekking tot groenbeheer. Inspectie vindt ongeveer één keer in de twee jaar plaats. Het opstellen van een beheerplan en deze periodiek monitoren leidt tot het eerder signaleren van risico's met betrekking tot achterstallig onderhoud.

Uit de gesprekken is gebleken dat ten aanzien van de onderhoudsplannen een verbeteringslag zou kunnen worden gemaakt ten aanzien van de planning en de verantwoording.

Er is geen sprake van een integraal beheerplan. De beheerplannen zijn op zichzelf staande plannen. Door het ontbreken van het integrale inzicht in het totaal van de plannen kan er geen integrale risico afweging gemaakt worden in relatie tot het weerstandsvermogen.

9 Conclusies

9.1 *Wat is het beleid inzake het weerstandsvermogen?*

Het beleid omtrent het weerstandsvermogen is vastgelegd in een nota risicomangementbeleid. Het beleid wordt hierin helder geformuleerd en er worden duidelijke kaders geschetst, waarmee gestuurd kan worden. In de opzet zou er aansluiting moeten zijn bij een meer "Continuous Monitoring (risk) System", waarbij ook de afdelingshoofden intensief betrokken zijn. Het alleen bijhouden van het risicomangementstelsel NARIS is onvoldoende.

Geconcludeerd kan worden dat de opzet van het beleid inzake het weerstandsvermogen op onderdelen aangescherpt zou kunnen worden.

9.2 *Hoe wordt het beleid uitgevoerd?*

De bouwstenen voor risicomangement zijn aanwezig in de organisatie. Er is echter geen "Continuous Monitoring & auditing System" in gebruik. Als we kijken naar het onderdeel risicomangement in het beleid omtrent het weerstandsvermogen, dan blijkt dat de toepassing van het beleid niet in lijn ligt met de opzet daarvan.

Dit blijkt met name uit het gegeven dat de afdelingshoofden onvoldoende invulling geven aan het monitoren (en auditen) van de controls en risico's.

9.3 *Is het feitelijk weerstandsvermogen toereikend om mogelijke risico's op te vangen zonder dat de reguliere bedrijfsvoering in gevaar komt?*

Conform de berekening van Lisse is de ratio voor het weerstandsvermogen 2,1. Uit de analyse van de berekening van het weerstandsvermogen blijkt dat Lisse voorzichtig is omgegaan met het bepalen van de weerstandscapaciteit. Indien alle onderdelen volledig worden toegerekend aan de weerstandscapaciteit, dan zou dit een reëler effect op het weerstandsvermogen geven. Daartegenover staat dat er enkele risico's ontbreken in de berekening van het weerstandsvermogen. Zo ontbreken bijvoorbeeld de risico's als gevolg van decentralisatie van rijkstaken en de risico's met betrekking tot achterstallig onderhoud, welke nog niet in kaart zijn gebracht. Daarnaast is er een onzekerheid aanwezig met betrekking tot de volledigheid van de gekwantificeerde risico's.

Wij schatten in dat deze twee ontbrekende factoren gesaldeerd een aanzienlijk effect zullen hebben op het weerstandsvermogen. Er kan geconcludeerd worden dat het feitelijk weerstandsvermogen vooralsnog toereikend is om mogelijke risico's op te vangen zonder dat de regulier bedrijfsvoering in gevaar komt.

9.4 *In hoeverre spelen grondexploitaties hierbij een rol?*

Het afgelopen jaar is de grondexploitatie waardering fors aangepast. De jaarrekening voldeed volgens de huidige accountant niet aan het BBV. De voorziening grondexploitatie is aangepast en dekt hiermee een groot deel van de risico's in de grondexploitatie af. Er blijft echter onafgedekt risico over, wat een effect heeft op het weerstandsvermogen. Dit effect is in relatie tot het totale weerstandsvermogen echter beperkt.

9.5 *In hoeverre spelen de toekomstige taken hierbij een rol?*

Gezien de huidige stand van zaken met betrekking tot de decentralisaties, is het (bijna) niet mogelijk om de risico's met betrekking tot decentralisaties te kwantificeren. Duidelijk is wel dat de decentralisaties een effect zullen gaan hebben op het weerstandsvermogen.

Het controversieel verklaren van twee van de drie decentralisaties betekent niet dat de risico's verdwijnen.

9.6 *Is er aandacht voor achterstallig onderhoud?*

Met betrekking tot het onderhoud kapitaalgoederen, zijn nog niet alle beheerplannen opgesteld en geactualiseerd. Actuele beheerplannen in combinatie met een juist monitoren hiervan, leidt tot het tijdig signaleren van achterstallig onderhoud. De aandacht met betrekking tot achterstallig onderhoud zou verscherpt moeten worden.

9.7 kan de raad met het geboden inzicht haar sturende en controlerende taak uitoefenen?

In principe vindt de Raad dat zij voldoende informatie ontvangt. Er worden echter wel veel vragen gesteld over de (informatiewaarde van de) P&C-producties.

Vanwege de goede relatie tussen de Raad en het College van B&W, in combinatie met een redelijk gunstige financiële positie, betekent het in de praktijk dat er veelal relatief eenvoudige vragen worden gesteld. Technische en politieke vragen worden goed gescheiden.

In het kader van de actieve informatieplicht aan de Raad is het op dit moment nog vooral een situatie van informatie zenden. De raad is sterk afhankelijk van welke informatie zij krijgt. Er zitten onvoldoende keuzemogelijkheden in de raadsvoorstellen en zeer beperkte risicoanalyses.

De paragraaf weerstandsvermogen bevat voldoende inzicht in de berekening van de weerstandscapaciteit. Met betrekking tot de risico's is de informatie echter beperkt. Zo wordt er geen toelichting gegeven op de belangrijkste risico's en is het niet inzichtelijk wat de omvang van de benoemde risico's is.

10 Aanbevelingen

Nr.	Bevinding/ constatering	Aanbeveling
Het beleid inzake het weerstandsvermogen		
1.	Er is een nota risicomanagementbeleid 2006.	<p>Wij bevelen aan om het beleid rond risicomanagement te herijken en in een kaderstellende nota 'weerstandsvermogen en risicomanagement' vast te stellen in samenhang met de verplichte paragraaf. Hierbij dient specifieke aandacht te zijn voor de herijking van:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wettelijk kader en interne kaders van de gemeente • Uitgangspunten met definities van o.a. risico, risicocategorieën, risicomanagement, risicoprofiel, weerstandsvermogen en (beschikbare en benodigde) weerstandscapaciteit • Normerings- en waarderingstabel voor de ratio weerstandsvermogen • Cyclische proces van risicomanagement: identificatie, analyse, beoordeling, maatregelen ontwerpen en implementeren, evalueren en rapporteren • Doelstellingen risicomanagement (inzicht, sturing etc.) • Organisatie rond risicomanagement (rollen, taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden, kennis, koppeling processen etc.) • Communicatie en verslaglegging • Besluitvorming (risicoprofiel als onderdeel voorstellen)
De uitvoering van het beleid		
2.	Het systeem NARIS wordt ad hoc geactualiseerd. Conform de nota risicomanagementbeleid 2006 inventariseren de afdelingschefs periodiek de risico's op hun beleidsvelden, echter in de praktijk wordt hier beperkt opvolging aangegeven.	Wij bevelen aan om na de herijking van de nota risicomanagementbeleid (zie aanbeveling nr. 1) opvolging te geven aan het vastgestelde beleid omtrent risicomanagement. Hierbij dienen de afdelingschefs periodiek de risico's van hun beleidsvelden/processen te inventariseren en gekwantificeerd vast te leggen.
3.	Lisse heeft enkele gangbare onderdelen niet toegerekend aan de weerstandscapaciteit, het betreft de volgende onderdelen: <ul style="list-style-type: none"> - Volledige algemene reserve (enkel het vrije deel is toegerekend) - onbenutte belastingcapaciteit - post onvoorzien 	Wij bevelen aan om het vaste deel van de algemene reserve, de post onvoorzien en de onbenutte belastingcapaciteit toe te rekenen op basis van een vooraf vastgestelde norm door de raad. De onbenutte belastingcapaciteit zou berekend kunnen worden aan de hand van de artikel 12 norm, conform artikel 12 van de Financiële Verhoudingswet (Fvw).
4.	De informatievoorziening met betrekking tot de risico's in de paragraaf weerstandsvermogen is beperkt.	Wij bevelen aan om per geïdentificeerd risico aan te geven hoe groot het risico is, welke beheersmaatregelen getroffen zijn en wat het resterende risico is (na het treffen van de beheersmaatregelen).
5.	In de projectenboekjes is geen risicoparagraaf opgenomen.	Wij bevelen aan om in de projectenboekjes per project een risicoparagraaf op te nemen en deze vast te stellen.
Achterstallig onderhoud		
6.	Er is geen integrale beleidsnota inzake het onderhoud van de kapitaalgoederen aanwezig.	Wij bevelen aan om een kaderstellende nota onderhoud kapitaalgoederen vast te stellen in het verlengde van de wettelijke verplichte paragraaf onderhoud kapitaalgoederen.
7.	Nog niet alle beheerplannen zijn geactualiseerd.	Wij bevelen aan deze beheerplannen te actualiseren.
8.	Er lijkt weinig aandacht te zijn voor achterstallig onderhoud.	Wij bevelen aan om met actuele beheerplannen te werken en deze tussentijds te monitoren, zeker gezien externe inspectie met een lage frequentie wordt uitgevoerd.

Grondexploitaties		
9.	De informatievoorziening omtrent risico's in de grondexploitatie is beperkt.	Wij bevelen aan om bij de reguliere P&C-producties aandacht te besteden aan de weerstandscapaciteit inzake de grondexploitaties en de omvang van de risico's in de grondexploitaties met bijbehorende gekwantificeerde beheersmaatregelen.
Decentralisaties		
10.	De risico's met betrekking tot de decentralisaties zijn nog niet opgenomen in de paragraaf weerstandsvermogen.	Wij bevelen aan de risico's inzake de decentralisaties voor zover als dat mogelijk is te kwantificeren en op te nemen in de paragraaf weerstandsvermogen.
Overige bevindingen		
11.	Er ontbreekt een verplichtingen administratie.	Wij bevelen aan om een adequate verplichtingenadministratie op te zetten en bij te houden. Deze dient transparant gekoppeld te zijn aan de budgetrapportages.



LISSE

Gemeente Lisse

Heereweg 254
Postbus 200
2160 AE Lisse

T (0252) 433 222
F (0252) 433 240
E gemeente@lisse.nl
W www.lisse.nl

Rekenkamercommissie Gemeente Hillegom-Lisse-
Noordwijkerhout
postbus 200
2160 AE Lisse

Datum 30 januari 2013
Uw kenmerk
Ons kenmerk W031891 / 39756
Onderwerp Onderzoek Rekenkamer naar weerstandvermogen Hillegom en Lisse
Inlichtingen Dhr. R.H.G.M. van den Broek
Doorkiesnummer 0252-755531
Bijlage(n)

Geachte rekenkamercommissie,

Wij hebben kennis genomen van uw rapport Onderzoek weerstandsvermogen Gemeente Lisse. U hebt ons de gelegenheid geboden om een reactie te geven op dit rapport voordat aanbidding van de stukken aan de gemeenteraad plaatsvindt.

In deze brief zullen wij van deze aangeboden gelegenheid gebruik maken. Puntsgewijs zullen wij hierna op de diverse aspecten ingegaan.

Als algemene kanttekening bij het onderzoeksrapport merken wij op dat wij de toonzetting van het stuk als negatief ervaren. Daarnaast heeft het stuk een theoretische inslag waarbij een optimale situatie het ijkpunt is voor de toetsing. Tevens merken wij op dat de opgenomen informatie op onderdelen achterhaald is door nieuwe ontwikkelingen dan wel genomen besluiten. Ondanks dat u hierop in de concept fase van uw rapport bent geattendeerd, is dit voor u geen aanleiding geweest de rapportage hierop aan te passen. Als het uitgebrachte rapport niet aansluit op de actualiteit gaat naar onze mening hierdoor de informatieve waarde van het stuk achteruit.

Hierna zullen wij kort ingaan op uw aanbevelingen.

1. Aanbevolen wordt de nota weerstandsvermogen en risicomanagement te herijken. Resultierend in een geactualiseerde nota die aan de raad ter vaststelling zal worden aangeboden.

Deze aanbeveling wordt overgenomen. De door de rekenkamercommissie aangedragen aandachtspunten zullen daarbij in ogenschouw worden genomen.

2. Gesteld wordt dat het risicomanagementsysteem ad hoc wordt geactualiseerd en het aanbeveling verdient dat de risico's periodiek worden geïnventariseerd en gekwantificeerd.

De bestaande werkwijze is dat 4 maal per jaar (bij het opstellen van

Verzonden:

31 JAN. 2013

Graag bij uw antwoord datum en kenmerk van deze brief te vermelden

de begroting, bij de tussentijdse rapportages en bij het opstellen van de jaarrekening) de risico's door de afdelingschefs, in samenspraak met de risicocoördinator, worden geïnventariseerd en zo nodig worden aangepast alsmede de bestaande kwantificering wordt gezien. Gezien de frequentie en de diepgang waarmee naar de risico's wordt gekeken, is naar onze mening sprake van een gestructureerde aanpak waarbij eventuele wijzigingen tijdig in beeld komen. Aansluitend hierop kunnen eventuele beleidswijzigingen worden voorgesteld.

Ten aanzien van deze procesgang wordt nog opgemerkt dat oorspronkelijk de uitvoering van het risicomanagement volledig bij de afdelingschefs was neergelegd. In de praktijk bleek echter dat door hen veelal te weinig aandacht aan deze taak werd besteed. Reden om het initiatief voor de periodieke doorlichtingen van de risico's bij de risicocoördinator neer te leggen en de uitvoering van het risicomanagement in samenspraak met de afdelingschefs te gaan uitvoeren.

3. Aanbevolen wordt voor de berekening van het weerstandsvermogen de definiëring van het weerstandsvermogen te hanteren zoals weergegeven in Besluit Begrotingen en Verantwoording (BBV).

Bij de vaststelling van de nota weerstandsvermogen is door de raad besloten te kiezen voor een andere, meer voorzichtige, samenstelling van het te hanteren weerstandsvermogen. Deze voorzichtige benadering brengt met zich mee dat eerder de ondergrens van het weerstandsvermogen wordt bereikt indien risico's zich aandienen. Dit leidt tot het eerder treffen van maatregelen om het gevaar van een ontoereikend weerstandsvermogen af te wenden. Een ander argument om het weerstandsvermogen voorzigtiger te definiëren dan voorgeschreven in de BBV, was gelegen in het feit dat incidenten geen weerslag mogen hebben op het te hanteren beleid. Ter verduidelijking: in de BBV worden bestemmingsreserves geacht onderdeel van het weerstandsvermogen uit te maken. Dit betekent dat de situatie kan ontstaan dat door de eventuele noodzakelijke afdekking van risico's uit de bestemmingsreserves, de uitvoering van projecten in gevaar kan komen. Een insteek waar niet voor wordt gekozen.

4. Aanbevolen wordt in de projectenboekjes met betrekking tot bouwgrondexploitatie, een risicoparagraaf op te nemen en de informatie over risico's in de grondexploitatie te vergroten.

Door ons worden de projectenboekjes gezien als communicatiemiddel met betrekking tot de voortgang van het desbetreffende project en het na te streven eindresultaat. Hierin behoort naar onze mening geen beschouwing over mogelijke onzekerheden met betrekking tot het financiële resultaat van het desbetreffende grondcomplex. Ten

aanzien van de financiële risico's in bouwgrondexploitaties wordt de raad afzonderlijk, periodiek en in detail geïnformeerd in besloten vergaderingen. Op dat moment is tevens de gelegenheid aanwezig diepgaand uiteen te zetten welke inschattingen er gemaakt zijn, welke onzekerheden zich aandienen en wat de mogelijke consequenties zijn. Voorshands staan wij voor de risico's in bouwgrondexploitaties via de commissie te blijven communiceren en daarnaast de financiële gevolgen ook, zoals momenteel al te doen gebruikelijk, in het risicomangement op te nemen.

Daarnaast zal in de paragraaf grondbeleid per bouwgrondcomplex informatie omtrent de bestaande risico's worden opgenomen.

5. Aangegeven wordt dat de beheerplannen niet in alle gevallen actueel zijn en er weinig aandacht is voor achterstallig onderhoud.

Ten aanzien van deze aanbeveling kan opgemerkt worden dat al in de conceptfase van het onderzoeksrapport van de rekenkamercommissie er op is gewezen dat o.a. de opgenomen informatie over de onderhoudsplannen niet actueel is. De verstrekte geactualiseerde informatie is helaas in de rapportage van de rekenkamercommissie niet opgenomen. Dit neemt niet weg dat alle beheerplannen actueel dienen te zijn en de aanpassing van het onderhoud conform de planning dient te verlopen. De uitvoering van deze aanbeveling wordt overgenomen.

Door de rekenkamercommissie wordt aangegeven dat gemeenten er voor kunnen kiezen een uitgebreide paragraaf onderhoud kapitaalgoederen op te nemen of voor een integrale nota met een jaarlijks beperktere paragraaf. De commissie BBV adviseert om te kiezen voor de laatst genoemde optie. Lisse kent geen integrale beleidsnota met betrekking tot de kapitaalgoederen maar werkt met deelplannen. De optelsom van de diverse deelplannen geeft een goed beeld van de bestaande risico's. Gezien de diversiteit aan kapitaalgoederen vergt het opstellen van een integrale beleidsnota een aanzienlijke extra ambtelijke inzet. Wij willen dan ook de bestaande werkwijze continueren.

Terzijde wordt opgemerkt dat recent een start is gemaakt met het opstellen van integrale gebiedsplannen voor wijken waar aanmerkelijke investeringen voor onderhoud van diverse kapitaalgoederen moeten gaan plaatsvinden.

6. De rekenkamercommissie geeft aan dat de risico's m.b.t de decentralisaties niet opgenomen zijn in de paragraaf weerstandsvermogen.

Zodra op rijksniveau uitsluitel wordt gegeven omtrent de uitvoering

van de decentralisaties zullen de daarmee samenhangende risico's in kaart worden gebracht. Momenteel bestaat nog geen inzicht in de wijze waarop de decentralisaties vorm zullen gaan krijgen.

7. De rekenkamercommissie beveelt aan een verplichtingenadministratie te gaan voeren.

Gekozen is voor het niet in het leven roepen van een verplichtingenadministratie gezien de daarvoor benodigde personele capaciteit en de daarmee samenhangende financiële gevolgen. Ten aanzien van het item verplichtingenadministratie kan worden opgemerkt dat voor de afdelingshoofden de regeling budgethouders van toepassing is. Deze regeling voorziet er in dat de budgethouders op ieder moment inzicht moeten kunnen geven in de besteding van de aan hen toegekende budgetten. Zij worden daarvoor gefaciliteerd door een dagelijkse update van de werkelijke uitgaven waarvoor zij verantwoordelijk zijn. Daarnaast dienen zij zelf bij te houden welke verplichtingen zij zijn aangegaan, die nog niet tot daadwerkelijke betalingen aanleiding hebben gegeven.

Met vriendelijke groet,
Het college van Lisse,

J.W. Schellevis
secretaris



mevrouw A.W.M. Spruit
burgemeester

12 Nawoord rekenkamercommissie

De rekenkamercommissie heeft met tevredenheid kennis genomen van de reactie van het college van burgemeester en wethouders.

De rekenkamercommissie herkent zich overigens niet in het gevoel van het college dat de toonzetting van het onderzoeksrapport negatief zou zijn.

Daarnaast is de rekenkamercommissie van mening dat het bij het opstellen van een rapport onvermijdelijk is dat de inhoud daarvan door nieuwe ontwikkelingen wordt ingehaald. Een rapportage betreft immers per definitie het verleden.

Bijlage 1

Normenkader

Onderzoeksthema en deelvragen	Onderzoeksitems	Interne documentatie
Weerstandsvermogen: beleid en toepassing		
1. Wat is het beleid inzake het weerstandsvermogen?	Toetspunten volgend vanuit wet- en regelgeving:	▼ Programmabegroting 2012
2. Hoe wordt het beleid uitgevoerd?	▼ Er is een nota weerstandsvermogen en risicomanagement aanwezig	▼ Jaarrekening 2011
3. Is het feitelijk weerstandsvermogen toereikend om mogelijke risico's op te vangen zonder dat de reguliere bedrijfsvoering in gevaar komt?	▼ De paragraaf weerstandsvermogen voldoet aan de geldende wet- en regelgeving	▼ Financiële verordening gemeente Lisse 2010
	▼ Jaarlijks wordt de gewenste omvang van het weerstandsvermogen geactualiseerd	▼ 1 ^e tussentijdse rapportage 2012
7. Kan de raad met het geboden inzicht haar sturende en controlerende taak uitoefenen?	Overige toetspunten:	▼ Kadernota 2013
	▼ De uitgangspunten voor het berekenen van de beschikbare en de benodigde weerstandscapaciteit zijn door de raad vastgesteld	▼ Nota risicomanagementbeleid 2006
	▼ De wijze van berekening van het weerstandsvermogen sluit aan bij in de praktijk gangbare* methoden	▼ Miljoenennota 2007-2016
	▼ Er is zicht op de omvang van de beschikbare en benodigde weerstandscapaciteit onder meer door een adequate analyse van risico's.	
	▼ Er is een eenduidige* procedure aanwezig voor het periodiek inventariseren en op eenduidige manier registeren van interne en externe risico's. Deze procedure wordt zichtbaar uitgevoerd en onder toepassing van functiescheiding intern getoetst.	
	▼ Er is een eenduidige * procedure aanwezig voor het periodiek kwantificeren (kans, impact schatting) van risico's in de bedrijfsvoering. Deze procedure wordt zichtbaar uitgevoerd.	
	▼ Er is zicht op de risico's in de bedrijfsvoering en de financiële impact daarvan op de weerstandscapaciteit.	
	▼ Er is een eenduidige procedure aanwezig voor het zichtbaar vertalen van risico's naar het weerstandsvermogen	
	▼ De gehanteerde uitgangspunten voor de berekening van het benodigde en beschikbare weerstandsvermogen van de gemeente, mede op basis van een gekwantificeerde risico-analyse, zijn vergelijkbaar met hetgeen gangbaar* is bij vergelijkbare gemeenten qua omvang.	
	▼ In de informatieverstrekking richting de Raad –planning en verantwoordingcyclus- wordt invulling gegeven aan weerstandsvermogen en risico's (interne richtlijnen voor begroting en jaarverslag)	
	▼ De informatieverstrekking aan de Raad stelt de Raad in staat om te kunnen sturen (keuzemogelijkheden i.r.t. impact weerstandscapaciteit, impact op risicoprofiel)	
	▼ Bij de drie grootste risicovolle projecten is een	

	<p>risicoparaagraaf opgenomen</p> <p>▼ Het weerstandsvermogen voldoet aan de normen van de provincie Zuid- Holland.</p>	
Grondexploitatie		
<p>4. In hoeverre spelen grondexploitatie hierbij een rol?</p>	<p>▼ Er is afdoende aandacht voor risico's in de grondexploitatie</p> <p>▼ Er is een juiste vertaling van de risico's naar risicomangement</p> <p>▼ Er liggen meetbare indicatoren ten grondslag aan de exploitatieopzetten</p> <p>▼ Indicatoren worden periodiek gemonitord</p> <p>▼ Er is een juiste vertaling van de risico's naar de vermogenspositie (reserves/ voorzieningen)</p>	<p>▼ Exploitatieopzetten per complex per 31-12-2011</p> <p>▼ Nota Grondbeleid gemeente Lisse 2010- 2014</p>
Decentralisatie Rijkstaken **)		
<p>5. In hoeverre spelen de toekomstige taken hierbij een rol?</p>	<p>▼ Er is zicht op de mogelijke risico's vanuit de decentralisaties</p> <p>▼ De risico's vanuit de decentralisaties zijn gekwantificeerd</p> <p>▼ Er is een juiste vertaling van de risico's naar risicomangement</p> <p>▼ Er is een juiste vertaling van de risico's naar het weerstandsvermogen</p>	<p>▼ Gemeentelijk beleidskader Wet Werk en Bijstand</p> <p>▼ Gemeentelijk beleidskader Wet Sociale Werkvoorziening</p> <p>▼ Relevante wet-en regelgeving op het gebied van de decentralisaties Werken naar vermogen, AWBZ zorg en jeugdzorg (Nog niet beschikbaar in afwachting van nieuwe voorstellen en besluitvorming)</p>

Achterstallig onderhoud

6. Is er aandacht voor achterstallig onderhoud?

Toetspunten volgend uit de wet- en regelgeving:

- ▼ Voor (meerjarig) onderhoud van kapitaalgoederen worden MJOP's en investeringsplannen opgesteld
- ▼ De paragraaf onderhoud kapitaalgoederen voldoet qua inhoud aan de wet- en regelgeving
- ▼ Regulier en groot onderhoud hebben financiële dekking in de begroting

Overige toetspunten:

- ▼ Voor de kapitaalgoederen zijn eenduidige definities aanwezig wanneer sprake is van achterstallig onderhoud
- ▼ Voor de kapitaalgoederen wordt periodiek op basis van MJOP's en investeringsplannen het achterstallig onderhoud zichtbaar opgesteld
- ▼ De paragraaf onderhoud kapitaalgoederen geeft afdoende inzicht voor de raadsleden

- ▼ Beleidsplan wegen 2012-2016
- ▼ Meerjaren vervangingsplan Openbare Verlichting 2009-2038 gemeente Lisse
- ▼ Beheerplan buitensportaccommodaties Lisse 2010 t/m 2014
- ▼ Rapport MeerjarenOnderhoudsPlan diverse gebouwen 2012-2031
- ▼ Speelruimtebeleid 2009/2012, recht op vieze knieën
- ▼ Verbreed GRP Lisse 2010-2014

*) Onder "gangbaar" wordt door ons in dit verband verstaan "wat veel voorkomt of gebruikt wordt" bij gemeenten. Het betreft hier een gangbare (niet-wettelijke) norm welke wij zien bij onze controle- en adviesklanten. Bij gangbare wijze van berekening van het weerstandsvermogen moet een ondubbelzinnige transparante relatie liggen tussen enerzijds de weerstandscapaciteit (reserves, onbenutte belastingcapaciteit, bezuinigingsmogelijkheden) en gekwantificeerde risico's (financieel, juridisch, politiek, etc.) en anderzijds de gekwantificeerde beheersmaatregelen (verzekering, voorziening, AO/IC, etc.) die getroffen worden. Daarbij dient inzicht te zijn in de beschikbare en benodigde weerstandscapaciteit en vermogen (incidenteel en structureel).

Met "eenduidige procedure" wordt door ons in dit verband verstaan "met maar één mogelijke uitleg / ondubbelzinnig". Ten aanzien van risicomanagement en risicobeheersing betekent dit bijvoorbeeld het geheel van het vastleggen van het beleid rond risicomanagement in een kaderstellende nota 'weerstandsvermogen en risicomanagement' (in samenhang met de verplichte paragraaf) met specifieke aandacht voor:

- ▼ Wettelijk kader en kaders van de gemeente
- ▼ Uitgangspunten met definities van risico, risicocategorieën, risicomanagement, risicoprofiel, weerstandsvermogen, (beschikbare en benodigde) weerstandscapaciteit, etc.
- ▼ Normerings- en waarderingstabel voor de ratio weerstandsvermogen
- ▼ Cyclische proces van risicomanagement: identificatie, analyse, beoordeling, maatregelen ontwerpen en implementeren, evalueren en rapporteren
- ▼ Doelstellingen risicomanagement (inzicht, sturing etc.)
- ▼ Organisatie rond risicomanagement (rollen, taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden, kennis, koppeling processen etc.)
- ▼ Communicatie en verslaglegging
- ▼ Besluitvorming (risicoprofiel als onderdeel voorstellen)
- ▼ Het implementeren van risicomanagement in de organisatie en verankeren in de P&C-cyclus. Indien mogelijk met behulp van een integraal risicomanagementsysteem met risicocontrole dashboard (dus niet een louter risicobeheerssysteem).

***) Onder decentralisatie Rijkstaken verstaan wij de volgende decentralisaties: WWNV, Jeugdzorg, WMO (AWBZ)

Bijlage 2 Lijst geïnterviewde functionarissen

Naam:	Functie:
▼ Dhr. J. Schellevis	Gemeentesecretaris
▼ Dhr. J. de Jager	Clustermanager bedrijfsvoering
▼ Dhr. B. van der Meij	Clustermanager ontwikkeling
▼ Mevr. I Dirven	Hoofd beleid en planvorming
▼ Mevr. L. Bouwman	Hoofd IBOR
▼ Dhr. P. Vermeer	Senior Beleidsmedewerker financiën/wnd. controller
▼ Dhr. H. Volleman	Planeconoom
▼ Dhr. R. van den Broek	Intern controller/senior beleidsmedewerker financiën
▼ Dhr. R. Killeen RA	Controlerend accountant
▼ Mevr. A. van Duijn RA	Controlerend accountant
▼ Dhr K. Schrama	Raadslid
▼ Dhr S.T.M. van Riel	Raadslid
▼ Dhr. B.A. van Santen	Raadslid

Bijlage 3: Lijst gehanteerde documenten t.b.v. analyse

- ▼ Programmabegroting 2012
- ▼ Jaarrekening 2011
- ▼ Financiële verordening gemeente Lisse 2010
- ▼ 1^e tussentijdse rapportage 2012
- ▼ Kadernota 2013
- ▼ Nota risicomangementbeleid 2006
- ▼ Miljoenennota 2007-2016
- ▼ Exploitatieopzetten per complex per 31-12-2011
- ▼ Nota Grondbeleid gemeente Lisse 2010- 2014
- ▼ Gemeentelijk beleidskader Wet Werk en Bijstand
- ▼ Gemeentelijk beleidskader Wet Sociale Werkvoorziening
- ▼ Relevante wet-en regelgeving op het gebied van de decentralisaties Werken naar vermogen, AWBZ zorg en jeugdzorg (Nog niet beschikbaar in afwachting van nieuwe voorstellen en besluitvorming)
- ▼ Beleidsplan wegen 2012-2016
- ▼ Meerjaren vervangingsplan Openbare Verlichting 2009-2038 gemeente Lisse
- ▼ Beheerplan buitensportaccommodaties Lisse 2010 t/m 2014
- ▼ Rapport MeerjarenOnderhoudsPlan diverse gebouwen 2012-2031
- ▼ Speelruimtebeleid 2009/2012, recht op vieze knieën
- ▼ Verbreed GRP Lisse 2010-2014

Bijlage 4: Risicosimulatie NARIS en bijbehorende benodigde weerstandscapaciteit

