

# RAADSVOORSTEL

20R.00016



**Indiener:** College van burgemeester en wethouders  
**Datum:** 28 januari 2020  
**Portefeuillehouder(s):** Wethouder Bolderdijk  
**Portefeuille(s):** Financiën  
**Contactpersoon:** P.J. Vonk BEc (strategisch adviseur/aanvoerder opgaveteam P&C)  
**Tel.nr.:** 8501 **E-mailadres:** [vonk.p@woerden.nl](mailto:vonk.p@woerden.nl)

---

**Onderwerp:**  
Nota Financiële Sturing 2020

---

## Samenvatting:

Wij stellen voor de nota Financiële Sturing 2020 vast te stellen. De nota Financiële Sturing bevat de spelregels voor de financiële sturing/beheersing/verantwoording binnen de gemeente Woerden en draagt bij aan de financiële bewustwording van raad, college en organisatie.

---

## Gevraagd besluit:

1. De nota Financiële Sturing 2020 vast te stellen.
2. De notitie Financiële Sturing 2019 in te trekken.

---

## Inleiding

De gemeente Woerden beschikt al sinds jaren over een Financiële Verordening (ex artikel 212 van de Gemeentewet) én een nota Financiële Sturing. Hier is destijds bewust voor gekozen.

De Financiële Verordening is afgeleid van de modelverordening van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten en is statischer van karakter (zal niet vaak aangepast hoeven worden). Deze schrijft vooral voor wát er geregeld moet worden.

De nota Financiële Sturing is een concretisering hiervan en dient dan ook gezien te worden als de financiële kaders/spelregels voor zowel de raad, het college en de organisatie. Daarom wordt de nota Financiële Sturing dan ook door de raad vastgesteld, zodat de raad in positie wordt gesteld haar kaderstellende rol adequaat te kunnen vervullen.

De nota Financiële Sturing heeft zich reeds jaren bewezen als een nuttig Woerdens instrument en het streven naar een breed financieel bewustzijn onderschrijft dan ook de blijvende behoefte aan de nota Financiële Sturing.

Vanwege de samenhang en overzichtelijkheid is destijds voor één integraal document gekozen waarin de verschillende spelregels/afspraken zijn samengevoegd in één nota. Dit voorkomt tevens dat er een veelvoud aan afzonderlijke nota's moeten worden opgesteld. Voor het onderdeel "risicomanagement" zal in de loop van het jaar worden gezien of dit onderdeel, exclusief het onderdeel weerstandsvermogen, in een aparte nota zal worden aangeboden.

Het kernpunt voor het strategisch financieel beleid van de gemeente Woerden vindt zijn oorsprong in het streven naar een stabiele en gezonde financiële positie, het verbeteren van het gezond financieel bewustzijn binnen college en organisatie en een transparante (financiële) informatievoorziening. De nota Financiële Sturing geldt dan ook ter nadrukkelijke ondersteuning van deze kernwaarde en is in die zin toepasbaar, voor raad, college én organisatie.

Zoals afgesproken is in de nota Financiële Sturing het onderdeel schuldquote opgenomen en is het onderdeel "aanvang van het moment van afschrijving" aangepast aan de nota materiële vaste activa (BBV). Tenslotte is de nota tekstueel op onderdelen aangescherpt.

Deze nota heeft een werking met ingang van de jaarrekening 2019 en heeft géén einddatum omdat deze pas wordt aangepast als daar behoefte aan is. De financiële verordening ex artikel 212 van de gemeentewet zal op consistentie worden gezien en zo nodig aangepast.

Gedurende het jaar zal de nota Financiële Sturing door de strategisch adviseur op zijn werking worden getoetst en daarmee cyclisch worden geëvalueerd.

De gemeente Woerden kent de volgende P&C instrumenten:

- Budgetoverhevelingen (beschikbaar stellen van budgetten uit het begrotingsjaar naar het volgende jaar voor geplande maar nog niet uitgevoerde prestaties/acties).
- Maat RIB (financiële stand van zaken, voorbereiding voorjaarsnota/kadernota).
- Meerjarenperspectief grondexploitaties (financiële voortgang, risico's, aanvragen budgetten jaarschrijven, aanpassing reserves/verliesvoorzieningen).
- Voorjaarsnota/kadernota (actualisatie en bijsturen meerjarenbegroting, kaderstelling volgende begroting, prognose meerjarenbegroting).
- Jaarrekening (verantwoording gevoerd beleid en beheer).
- Najaarsnota: (actualisatie en bijsturen meerjarenbegroting en beleid, stand van zaken overheveling).
- Begroting (autorisatie budgetten en kredieten, afspraken over te leveren resultaten, basis mei circulaire).

De nota is ten opzichte van de vorige versie geupdated. Met name het onderdeel reserves, het moment van afschrijving (opmerking accountant) en de onderdelen van de afschrijvingstabel zijn enigszins aangepast. Verder is de nota aangepast aan de adviezen/opmerkingen van de accountant en de trainer van de BBV cursus (BBV inhoudelijk).

---

### **Participatieproces**

Niet van toepassing.

---

### **Wat willen we bereiken?**

- Financiële sturing, beheersing en verantwoording.
- Bevordering financieel bewustzijn.
- Transparantie financiële informatievoorziening.

---

### **Wat gaan we daarvoor doen?**

De nota Financiële Sturing zal in de organisatie worden verspreid en hierover zal worden gecommuniceerd. De nota Financiële Sturing is daarnaast een financieel concernkader voor het toetsen van college- en raadsvoorstellen en andere interne beleidsdocumenten.

---

### **Argumenten**

Door middel van de aangepaste nota Financiële Sturing werken wij aan houdbare gemeentefinanciën en het verbeteren van het financieel bewustzijn.

---

**Kanttekeningen, risico's en alternatieven**

Niet van toepassing.

---

**Financiële gevolgen van het voorgestelde besluit**

Niet van toepassing.

---

**Communicatie**

De nota Financiële Sturing zal in de organisatie onder de aandacht worden gebracht.

---

**Vervolgproces**

Bij het opstellen van Planning & Control documenten, beleidsnotities, college- en raadvorstellen zal door het team Financiën aan deze nota worden getoetst.

---

**Bevoegdheid raad:**

De gemeenteraad is op grond van art. 147 lid 2 in samenhang met art. 108 lid 1 van de Gemeentewet bevoegd tot het vaststellen van het beleid.

---

**Bijlagen:**

- Nota Financiële Sturing 2020

---

De indiener: College van burgemeester en wethouders

De secretaris,

drs. M.H.J. van Kruijsbergen MBA

De burgemeester,

V.J.H. Molkenboer

**RAADSBESLUIT**  
20R.00054



**Onderwerp:** nota Financiële Sturing 2020

---

De raad van de gemeente Woerden;

gelezen het voorstel d.d. 21 januari 2020 van:  
- burgemeester en wethouders

gelet op het bepaalde in de Gemeentewet;

De gemeenteraad is op grond van art. 147 lid 2 in samenhang met art. 108 lid 1 van de Gemeentewet bevoegd tot het vaststellen van het beleid.

b e s l u i t:

Gevraagd besluit:

1. De nota Financiële Sturing 2020 vast te stellen.
2. De notitie Financiële Sturing 2019 in te trekken.

Aldus besloten door de raad van de gemeente Woerden in zijn  
openbare vergadering, gehouden op

De griffier,

De voorzitter,

drs. M.J.W. Tobeas

V.J.H. Molkenboer

---



## Nota Financiële Sturing (FS) 2020

*Werken aan houdbare gemeentefinanciën en het verbeteren van het financieel bewustzijn*

### Gemeente Woerden

#### Inhoudsopgave

Inleiding.....	2
Hoofdstuk 1 Richtlijnen verantwoord financieel afwijken t.o.v. de begroting.....	3
Hoofdstuk 2 Beheersing personele budgetten .....	5
Hoofdstuk 3 Goed budgetbeheer .....	6
Hoofdstuk 4 Gebruik reserves en voorzieningen .....	8
Hoofdstuk 5 Vaste Activa (investeringen).....	11
Hoofdstuk 6 Risicomanagement.....	15
Hoofdstuk 7 Waarborgen en Garanties .....	18
Hoofdstuk 8 Treasury .....	22
Hoofdstuk 9 Financiële Gezondheid.....	23
Bijlage 1 Afschrijvingstabellen gemeente Woerden .....	24

*Versie: 2020/1*

## **Inleiding**

De nota Financiële Sturing is een concretisering van de financiële verordening en geldt als dé financiële kaders/spelregels voor zowel de raad, het college en de organisatie. Het kernpunt voor het strategisch financieel beleid van de gemeente Woerden vindt zijn oorsprong in het streven naar een stabiele en gezonde financiële positie, het verbeteren van het gezond financieel bewustzijn binnen college en organisatie en een transparante (financiële) informatievoorziening. De nota Financiële Sturing geldt dan ook ter ondersteuning van deze kernwaarde.

Het coalitieakkoord "duurzaam en daadkrachtig midden in de samenleving" is in de raad van 28 juni 2018 behandeld. Het coalitieakkoord is verwerkt in de volgende begrotingen en maakt derhalve onlosmakelijk deel uit van de begroting als kaderstellend document. De rode draad is "houdbare gemeentefinanciën". Uitgangspunten zijn:

- ✓ De meerjarenbegroting moet voor alle jaren sluitend zijn;
- ✓ De Algemene Reserve wordt niet ingezet voor structurele uitgaven;
- ✓ Structurele uitgaven worden structureel gedekt, waar nodig vanuit een eerder gevormde bestemmingsreserve;
- ✓ Als de kans zich voordoet, wordt de Algemene Reserve vergroot;
- ✓ Verbetering van het gezond financieel bewustzijn binnen raad, college en organisatie;
- ✓ Stringent begrotingsbeleid, waarbij als uitgangspunt geldt dat tegenvallers (na inzet van bestemmingsreserves) binnen het saldo van het programma worden gedekt en uitgaven niet naar de toekomst worden verschoven. Er wordt voor tekorten eerst naar dekking gezocht binnen het eigen programma. Overschotten komen ten gunste van het resultaat;
- ✓ Onvermijdelijke uitgaven en reserveringen worden niet doorgeschoven naar de toekomst;
- ✓ Gestreefd wordt naar een stabiele begroting waarbij het investeringsvolume jaarlijks niet te zeer fluctueert;
- ✓ Reserveringen vallen na het boekjaar terug in de Algemene Reserve tenzij er een goede verklaring is en de raad daarom anders besluit;
- ✓ Transparante (financiële) informatievoorziening.

De uitgangspunten worden ook in de jaarlijks op te stellen financiële begrotingskaders opgenomen en verder uitgewerkt

De gemeente Woerden kent de volgende P&C instrumenten:

- Budgetoverhevelingen (beschikbaar stellen van budgetten uit het begrotingsjaar naar het volgende jaar voor geplande maar nog niet uitgevoerde prestaties/acties).
- Maart RIB (financiële stand van zaken, voorbereiding voorjaarsnota/kadernota).
- Meerjarenperspectief grondexploitaties (financiële voortgang, risico's, aanvragen budgetten jaarschijven, aanpassing reserves/verliesvoorzieningen).
- Voorjaarsnota/kadernota (actualisatie en bijsturen meerjarenbegroting, kaderstelling volgende begroting, prognose meerjarenbegroting).
- Jaarrekening (verantwoording gevoerd beleid en beheer).
- Najaarsnota: (actualisatie en bijsturen meerjarenbegroting en beleid, stand van zaken overheveling).
- Begroting (autorisatie budgetten en kredieten, afspraken over te leveren resultaten, basis mei circulaire).

Deze nota heeft een werking met ingang van de jaarrekening 2019 en heeft géén einddatum omdat deze pas wordt aangepast als daar behoefte aan is. Gedurende het jaar zal de nota Financiële Sturing door financiën op zijn werking worden getoetst en daarmee cyclisch worden geëvalueerd.

## **Hoofdstuk 1 Richtlijnen verantwoorden financiële afwijkingen t.o.v. de begroting**

Het college informeert de raad door middel van een voorjaarsnota en een najaarsnota over de realisatie van de begroting van de gemeente.

### *Definitie financiële afwijkingen t.o.v. de begroting*

Lasten en baten in een lopend boekjaar, die ten tijde van het vaststellen van de begroting nog niet waren (te) voorzien.

### *Richtlijnen hoe om te gaan met (financiële) afwijkingen t.o.v. de begroting in het begrotingsjaar zelf:*

- ✓ Overschotten komen ten gunste van het resultaat. Een uitzondering op dit uitgangspunt is als er een direct verband is tussen de niet begrote inkomsten en niet begrote uitgaven. In dat geval mogen overschotten worden gebruikt voor hogere lasten (bijvoorbeeld bij hogere leges omgevingsvergunningen).
- ✓ Bij dreigende tekorten wordt eerst dekking gezocht binnen het eigen programma;
- ✓ Binnen het programma worden de beschikbare middelen geheralloceerd.
- ✓ Indien dit er toe leidt dat effecten niet kunnen worden behaald/resultaten niet kunnen worden gerealiseerd, dan wordt dit aan de raad voorgelegd in het eerstvolgende Planning & Control (voortaan P&C) document.
- ✓ In *uitzonderlijke gevallen zal dekking binnen eigen programma's niet mogelijk zijn*. In dat geval komen deze in de eerstvolgend P&C document ten laste van het begrotingsresultaat. De afwijking moet in dat geval voldoen aan het "drie O's-Principe":
  - **Onvoorzienbaar**  
De afwijking was niet te voorzien, het was niet aan te zien komen.
  - **Onvermijdbaar**  
Als er sprake is van uitgaven op basis van een wet, contract/overeenkomst, of er is sprake van een zwaarwegende politieke toezegging/politiek belang.
  - **Onuitstelbaar**  
Het kan niet worden uitgesteld/moet op korte termijn worden uitgevoerd.

Financiële afwijkingen met een structureel effect worden meegenomen in het voorjaarsnota/kadernota voor de volgende begroting (t+1) zodat een nieuwe integrale afweging kan plaatsvinden.

### *Budgetrecht*

De raad heeft het budgetrecht en dient goedkeuring te geven om de afwijkingen van baten/lasten ten opzichte van de begroting op programmaniveau te accorderen. Pas na een raadsbesluit wordt de afwijking door middel van een begrotingswijziging verwerkt in het lopende begrotingsjaar.

### *Besluitvorming (financiële) afwijkingen in de tussentijdse rapportage*

Via de voorjaars- dan wel de najaarsnota worden (financiële) afwijkingen in baten en in lasten die niet binnen het eigen programma kunnen worden gedekt gerapporteerd aan het college en aan de raad.

### *Verantwoording en melding bij (financiële) afwijkingen*

Verwachte overschrijdingen van het saldo van het programma, groter dan € 100.000 mogen binnen het programma worden gedekt indien dit niet leidt tot of samenhangt met het niet behalen van de met de raad afgesproken resultaten. Indien de dekking van de afwijking binnen het programma de met de raad afgesproken resultaten aantast of wijzigt, dan informeert het college de raad alvorens het een nieuwe verplichting binnen het programma aangaat en neemt pas een besluit over de dekking binnen het programma, nadat de raad in de gelegenheid is gesteld zijn wensen en bedenkingen ter kennis van het college te brengen. Indien het aangaan van een nieuwe verplichting geen uitstel kan lijden, is het college te allen tijde bevoegd te besluiten. Het college brengt zijn besluit op een redelijke termijn en gemotiveerd ter kennis aan de raad.

### *Informatie (financiële) afwijkingen programmabegroting*

Wanneer een overschrijding van een budget, als gevolg van onvoorziene, niet beïnvloedbare omstandigheden, leidt tot een afwijking op het saldo van het programma die groter is dan € 100.000, dan informeert het college de raad alvorens het een nieuwe verplichting binnen het programma aangaat, waarvan de jaarlijkse lasten groter zijn dan € 25.000, via een raadsinformatiebrief op een redelijke termijn nadat de afwijking bij het college bekend is en geeft gemotiveerd de voorgenomen dekking aan in een bijbehorende begrotingswijziging. Afwijkingen, veroorzaakt door een wijziging in de Algemene Uitkering worden gerapporteerd via de voorjaars- dan wel najaarsnota. Indien het aangaan van een nieuwe verplichting geen uitstel kan lijden, is het college te allen tijde bevoegd te besluiten. Het college brengt zijn besluit op een redelijke termijn en gemotiveerd ter kennis aan de raad.

#### *Afwijkingen in investeringen/kredieten:*

Overschrijdingen worden binnen andere investeringen/kredieten binnen het programma gedekt. Verwachte overschrijdingen van investeringen/kredieten, groter dan € 100.000 worden door middel van een raadsinformatiebrief binnen een redelijke termijn aan de raad gemeld, voorzien van een dekking.

Wanneer een overschrijding van een investering/krediet, als gevolg van onvoorziene, niet beïnvloedbare omstandigheden, leidt tot een afwijking die groter is dan € 100.000, dan informeert het college alvorens het een nieuwe verplichting, de raad via een raadsinformatiebrief op een redelijke termijn nadat de afwijking bij het college bekend is en geeft gemotiveerd de voorgenomen dekking aan in een bijbehorende begrotingswijziging.

Indien het aangaan van een nieuwe verplichting geen uitstel kan lijden, is het college te allen tijde bevoegd te besluiten. Het college brengt zijn besluit op een redelijke termijn en gemotiveerd ter kennis aan de raad.

#### *Nieuw beleid/intensivering beleid/nieuwe ontwikkelingen*

Nieuwe ontwikkelingen / nieuw beleid mogen niet verantwoord worden in de voor- of najaarsnota. Gedurende het begrotingsjaar is het alleen mogelijk deze ter besluitvorming voor te leggen aan de raad via een separaat raadsvoorstel, dan wel via de kadernota.

#### *Begrotingswijziging*

Na vaststelling door de raad van een financiële afwijking ten laste/gunste van het begrotingsresultaat, is een begrotingswijziging vereist. Op deze wijze wordt de baat/last bijgeraamd op de juiste begrotingspost en is de begrotingsrechtmatigheid gewaarborgd. De effecten van structurele bijstellingen worden vertaald in de (meerjaren) begroting. De begrotingswijzigingen worden ter kennisname van Gedeputeerde Staten gebracht.

#### *Wettelijke post onvoorzien*

In het Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten (hierna ook: BBV) zijn regels opgenomen voor de post 'onvoorzien' in de begroting en de jaarrekening. Volgens het BBV is het verplicht de post onvoorzien op te nemen. De post onvoorzien is een relatief kleine post voor dekking voor incidentele lasten die niet in de begroting opgenomen zijn.



## **Hoofdstuk 2 Beheersing personele budgetten**

De uitgangspunten voor de beheersing van de financiële kaders gelden voor zowel vast en tijdelijk personeel, als externe inhuur.

1. personeel t.l.v. de vastgestelde salarisruimte;
2. personeel t.l.v. project,- en andere specifieke budgetten;

### *Ad1) personeel t.l.v. de vastgestelde salarisruimte*

Dit kunnen we beschouwen als de basispositie. Bij de begroting krijgt ieder team een bepaalde hoeveelheid formatie en het bijbehorende budget toebedeeld.

#### Spelregels

- ✓ De toegestane formatie en het daarbij behorende budget 'salarissen' per 1 januari van het begrotingsjaar zijn opgenomen in de urenmatrix en de salarisstaat bij de begroting.
- ✓ De toegestane formatie en budget voor de begroting t+1 bestaat uit de vastgestelde begroting van het vorige jaar (t), verhoogd met toename van de (verwachte) cao stijging, werkgeverslasten reguliere periodieken en uitloopschalen.
- ✓ De door personeelszaken geraamde budget en formatie wordt aan de teammanager voorgelegd en gecontroleerd.
- ✓ De teammanagers hebben het beschikkingsrecht over de salarissen van het team.
- ✓ Incidentele overschrijdingen worden binnen het budget van het team opgevangen.
- ✓ Als dekking binnen het team niet mogelijk is, dan wordt dekking gevonden binnen het totaalbudget salariskosten (directie). Hiertoe wordt aan de directie een voorstel gedaan.
- ✓ Structurele afwijkingen/overschrijdingen zijn niet toestaan.

Het college – in samenspraak met de directie - draagt zorg voor een adequate inrichting en besluitvorming van de processen ten aanzien van het aanstellen, ontslaan, bevorderen, etc. van personeel en personeelsbudgetten en een mandaatregister. Hierin wordt in ieder geval geregeld dat voorstellen/besluitvorming worden getoetst aan de nota Financiële Sturing en afwijkingen hierin worden aangetekend en gemeld.

#### Monitoring salarissen

- ✓ Personeelszaken maakt elke twee maanden een "monitor salariskosten". Hierin worden de begrote salarissen en inhuur t.l.v. vacatureruimte bewaakt, en de mutaties ten opzichte van de begroting en dekking hiervan bijgehouden. Financiën geeft hiervoor richtlijnen en een format.
- ✓ De monitor geeft in ieder geval de in de begroting opgenomen budgetten voor salarissen weer, de werkelijke salariskosten van de peildatum van de rapportage en kosten inhuur ten laste van vacatureruimte en een prognose per 31 december van het begrotingsjaar.
- ✓ De prognose mag geen (geprognosticeerde) overschrijdingen laten zien, behalve als deze vallen binnen de "drie O's".
- ✓ Het overzicht (voorzien van advies van financiën) wordt tweemaandelijks door directie en college vastgesteld.

### *Ad 2) personeel t.l.v. project,- en andere specifieke budgetten*

Een deel van het personeel, zoals bedoeld in punt 1, wordt doorbelast aan projecten en specifieke budgetten.

#### Spelregels:

- ✓ De formatie en het daarbij behorende budget 'salarissen' dat per 1-1 wordt doorbelast aan projecten en andere specifieke budgetten zijn in de urenmatrixen opgenomen.
- ✓ De teammanagers zijn verantwoordelijk voor de ramingen en monitoring van de begrote en werkelijk doorberekende formatie.
- ✓ Overhead wordt niet ten laste van projecten/investeringen/grondexploitaties gebracht, tenzij dit door het college expliciet wordt besloten.

### Hoofdstuk 3 Goed budgetbeheer

Het college draagt zorg voor een adequate budgethoudersbrief waarin de aanwijzing van budgethouders, de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van een budgethouder in de gemeente Woerden zijn vastgelegd. In de nota Financiële Sturing worden de zaken opgenomen die het kader vormen voor de budgethoudersbrief.

#### Wijzigen van het budget

De budgethouder heeft geen bevoegdheid om het budget of de daaraan gekoppelde beleidsdoelstellingen te wijzigen.

#### Budgetverschuiving

Het college heeft de bevoegdheid te schuiven tussen de taakvelden in een programma. De budgethouder heeft geen bevoegdheid tot het verschuiven van budgetten tussen taakvelden. De budgethouder is wel bevoegd binnen het toegekende budget te schuiven met kostensoorten. Aan deze bevoegdheid zijn de volgende voorwaarden verbonden:

- de aan het budget verbonden doelstelling wordt gerealiseerd;
- incidentele budgetten mogen niet worden aangewend voor structurele uitgaven;
- in geval van meeropbrengsten bij bijvoorbeeld leges omgevingsvergunningen mogen deze als compensatie dienen voor extra uitgaven die een directe relatie hebben met de meeropbrengst);
- budgetsubstitutie wordt op initiatief van de budgethouder vastgelegd in een administratieve wijziging;
- de volgende kostensoorten zijn van substitutie uitgesloten: reserveringen, kapitaallasten, uren en doorbelastingen vanuit kostenplaatsen.

#### Schuiven van budgetten (Administratieve,- begrotingswijzigingen)

Omschrijving	autorisatie
Begrotingswijziging (administratieve wijziging) binnen het taakveld (zie ook budgetsubstitutie)	Budgethouder
Begrotingswijziging binnen het programma binnen doelstelling	College
Begrotingswijziging binnen het programma met andere doelstelling	Raad
Begrotingswijziging buiten het programma	Raad
Begrotingswijziging met financiële consequenties (wijziging begrotingssaldo)	Raad

#### Budgetoverhevelingen (Overhevelen van het budget naar volgende jaren)

##### Overhevelen van exploitatiebudgetten

Budgetoverschotten en -tekorten vallen in het rekeningsaldo van het betreffende jaar. De raad bepaalt de aanwending van het rekeningsaldo.

In verband met de gewenste "houdbare gemeentefinanciën" wordt zéér terughoudend omgegaan met het overhevelen van budgetten naar volgende jaren.

Overheveling van een exploitatiebudget naar het volgende jaar is alleen mogelijk als:

- 1) De opdracht is gegeven/verplichting is aangegaan maar de werkzaamheden zijn nog niet uitgevoerd/gefactureerd;
- 2) Het budget heeft een directe relatie met een doeluitkering, een reserve of een subsidiebeschikking. Het niet overhevelen heeft tot gevolg dat er terugbetaald moet worden;
- 3) De opdracht is niet gegeven/de verplichting is niet aangegaan, de geplande werkzaamheden zijn door omstandigheden nog niet uitgevoerd. Het betreft een incidenteel budget (geldt vanaf 2020).

Categorie 1 en 2 betreffen een administratieve overheveling/begrotingswijziging. Het streven is om de categorie 3 zo veel mogelijk te beperken. Een overheveling van categorie 3 dient extra onderbouwd te worden. Het streven is om bij categorie 3 zo min mogelijk over te hevelen.

Een voorstel tot een overheveling (alle categorieën) wordt ingediend door de budgethouder (met akkoord financieel consulent en betreffende teammanager) bij het team financiën aan het begin van het jaarrekening proces. Het team financiën maakt een integraal voorstel budgetoverhevelingen. Het college stuurt dit voorstel vervolgens in februari van elk jaar naar de raad. Het besluit wordt in de jaarrekening verwerkt en vervolgens in de volgende begroting verwerkt.

#### Overhevelen van investeringen

Investeringsbudgetten lopen vaak over meerdere jaren. Aan het eind van een boekjaar wordt onderzocht of een restant van een investeringsbudget wordt overgeheveld naar het volgende jaar of dat deze wordt afgesloten. De budgethouder is verplicht aan het einde van het boekjaar te onderbouwen of de investering zal worden overgeheveld of wordt afgesloten. Een overzicht van af te sluiten en doorlopende investeringen is een vast onderdeel van de jaarrekening.

Bij de staat van investeringen wordt in het laatste jaar van de coalitie inzichtelijk gemaakt welke investeringen doorlopen.

## **Hoofdstuk 4 Gebruik reserves en voorzieningen**

Dit hoofdstuk wordt onderverdeeld in de volgende onderwerpen:

- Algemeen
- Algemene en bestemmingsreserves
- Voorzieningen

### Algemeen

Gewerkt wordt om de gemeentefinanciën van de gemeente Woerden stabiel en gezond te maken/te houden en te komen tot een gezond financieel bewustzijn binnen college en organisatie en te zorgen voor een transparante (financiële) informatievoorziening. Een onderdeel om de financiële bedrijfsvoering transparanter te maken, is het inzichtelijk maken van het financieel beleid betreffende de gemeentelijke reserves/voorzieningen. Dit om de raad beter in staat te stellen haar kaderstellende rol op dit gebied te pakken.

In de begroting en de jaarrekening worden in de bijlage reserves en voorzieningen de doelstellingen en kaders voor de reserves en voorzieningen opgenomen. Voor de bestemmingsreserves zullen ook de einddata worden opgenomen.

Onderstaande uitgangspunten zijn van toepassing:

- a) bestemming- en vereveningsreserves mogen geen verstorende werking hebben op de reguliere bedrijfsvoering. Uitgangspunt is dat gemeentelijke activiteiten zoveel mogelijk in de begroting gepland, geraamd en gerealiseerd worden;
- b) er zijn zo min mogelijk bestemmingsreserves (d.w.z. dat zoveel mogelijk van de bestaande bestemmingsreserves worden samengevoegd en er geen nieuwe worden toegevoegd).
- c) de duur en de hoogte van de reserve houdt direct verband met de reden van instelling daarvan.
- d) er zijn in beginsel geen gesloten circuits. Waar ze nodig zijn, gebeurt dat aan de hand van te bepalen criteria en wordt de omvang van de reserve aan een plafond gebonden.
- e) er wordt een integraal afwegingsmoment gecreëerd voor bestedingen t.l.v. de (bestemming) reserve;
- f) per gesloten circuit (tarieven) besluit het college of uren van de eigen organisatie binnen het gesloten circuit worden verwerkt (van toepassing op voorziening afvalstoffen, rioleringen en eventueel reserve Onderwijs Achterstands Beleid);
- g) In de jaarrekening worden de toevoegingen en onttrekkingen aan de bestemmingsreserves verwerkt overeenkomstig het bedrag dat via de begroting (na wijziging) door de raad is goedgekeurd, met in achtneming van hetgeen onder h en i is bepaald. Overschotten komen terug in het rekeningsaldo. Door middel van de saldobestemming wordt hier een bestemming aan gegeven;
- h) over- of onderschrijdingen bij gesloten circuits worden verrekend in de jaarrekening. Tussentijds vindt geen bijstelling plaats, uitzonderingen daargelaten, ter beoordeling van het college;
- i) wanneer de raad besluit een bijdrage uit de reserve voor een bepaald beleid toe te kennen worden de werkelijk gemaakte kosten ten laste van de reserve gebracht – tot maximaal het bedrag wat de raad beschikbaar heeft gesteld - waardoor het begrote bedrag kan afwijken van het werkelijke bedrag.

### Beleidsuitgangspunten Woerden

Eventuele over- of onderschrijdingen van reserves worden in principe verrekend in de jaarrekening. Slechts in uitzonderlijke gevallen vindt tussentijds bijstelling plaats. Het betreft de reserves onderhoud gemeentelijk vastgoed, dekking kapitaallasten maatschappelijk nut, dekking kapitaallasten economisch nut, onderwijskansenbeleid, WW 3e jaar en inventaris zwembaden. Met ingang van 2022 gaat dit ook gelden voor de reserve Onderwijshuisvesting.

### **Algemene en Bestemmingsreserves**

De algemene reserve is vrij aanwendbaar. Op een bestemmingsreserve rust een door de raad vastgestelde taak/bestemming.

Het instellen van reserves, onttrekkingen en toevoegingen aan/van de reserves geschieden door een raadsbesluit.

De reserves 'Dekking kapitaallasten maatschappelijk nut' en 'Dekking kapitaallasten economisch nut' moeten van voldoende omvang zijn om de kapitaallasten gedurende de gehele vastgestelde afschrijvingsperiode aan de reserve te kunnen onttrekken. Om de volledige kapitaallasten aan de bestemmingsreserve kapitaallasten te kunnen onttrekken, moet het saldo van deze bestemmingsreserves gelijk zijn aan de boekwaarde van de desbetreffende activa. Wanneer het saldo van de bestemmingsreserve kapitaallasten minder is dan de boekwaarde van de desbetreffende activa, dan kunnen de kapitaallasten slechts naar rato aan de bestemmingsreserve kapitaallasten worden onttrokken. Dit houdt in dat wanneer de investering vertraging oploopt de onttrekking evenredig lager zal zijn en vice versa".

Deze beoordeling vindt eenmaal per vijf jaar plaats, voor het eerst in 2025. Op het moment dat er indicaties zijn dat er sprake is van forse afwijkingen, vindt deze beoordeling in de eerstvolgende jaarrekening plaats.

Eventuele overschotten en/of te korten komen ten gunste of ten laste van de Algemene Reserve.

### **Voorzieningen**

Het instellen voorzieningen geschiedt door een raadsbesluit of bij wet. De onttrekkingen/toevoegingen aan/van de voorzieningen worden in de begroting opgenomen. Het college wordt gemachtigd tot het doen van mutaties bij beklemde voorzieningen (zoals de voorzieningen afvalstoffenheffing en riolering).

Verantwoording hierover wordt afgelegd bij de jaarrekening.

### **Rente**

#### **Rentepercentages**

De gemeente Woerden hanteert 3 rentepercentages:

#### **Rente toe te rekenen aan de taakvelden (omslagrente)**

Rente is gebaseerd op het gemiddeld rentepercentage van lang aangetrokken financieringsmiddelen. De berekening om hier tot te komen is voorgeschreven in de notitie rente van de commissie BBV.

Aanpassing van de berekende omslagrente behoeft plaats te vinden bij een afwijking van 0,5% of groter ten opzichte van het eerder gebruikte omslagpercentage.

Indien de werkelijke rentelasten die over een jaar hadden moeten worden doorbelast aan de taakvelden afwijken van de rentelasten die op basis van de voorgerecalculeerde rentomslag aan de taakvelden zijn toegerekend, dan kan besloten worden tot correctie. Correctie is verplicht indien deze afwijking groter is dan 25%.

Dit is op basis van de notitie rente.

#### **Rente eigen vermogen en/of voorzieningen**

Rente is maximaal het rentepercentage dat is gebaseerd op het gewogen samenstel van de externe rentelasten over het totaal van de lang en kort aangetrokken financieringsmiddelen.

#### **Rente Grondbedrijf**

Rente is het gewogen gemiddelde rentepercentage van de bestaande leningenportefeuille van de gemeente, naar verhouding vreemd vermogen/totaal vermogen.

Om te voorkomen dat de renteparameter elk jaar fluctueert, is het mogelijk om te kiezen voor het rekenen met een stabiel rentepercentage in de meerjarenprognose. Dit betreft dan het rentepercentage zoals berekend in het jaar van vaststellen van de grondexploitatie en kan alleen gehanteerd blijven indien de werkelijke rente niet meer afwijkt dan 0,5% boven of onder het initieel vastgestelde rentepercentage.

Dit wordt gedaan op basis van de notitie grondbeleid 2019.

Rentetoerekening:

Aan de volgende reserves wordt direct rente toegevoegd.

- Dekking kapitaallasten investeringen met economisch nut
- Dekking kapitaallasten investeringen met maatschappelijk nut.

Het rentepercentage toe te rekenen aan deze reserves ligt lager dan de het rentepercentage toe te rekenen aan de taakvelden, welke onttrokken wordt aan deze reserves. Op termijn betekent dit een tekort op de dekkingsreserves. Om dit te voorkomen wordt het verschil toegevoegd aan deze dekkingsreserves.

## **Hoofdstuk 5 Vaste Activa (investeringen)**

In de Financiële Verordening Woerden 2018 (conform artikel 212 Gemeentewet) is bepaald dat voor de afschrijving van de materiële en immateriële vaste activa apart een uitwerking wordt gegeven. Er is voor gekozen om deze uitwerking een plaats te geven in deze nota FS via de afschrijvingstabel.

Deze uitwerking behandelt:

- a. de afschrijvingstermijnen van investeringen in materiële en immateriële activa;
- b. de wijze van afschrijving;
- c. een omschrijving van materiële vaste activa met maatschappelijk nut zoals bedoeld in artikel 35 van het BBV;
- d. hoe om te gaan met bijdragen van derden en aanwending van reserves bij investeringen in activa met maatschappelijk nut.
- e. Naast deze wettelijke bepaling zijn de belangrijkste doelstellingen van het actualiseren van deze nota:
  - Het verder verbeteren van de kwaliteit van het financieel beleid ten aanzien van de investeringen;
  - Het (her)formuleren van kaders en richtlijnen omtrent het activeren en afschrijven van duurzame kapitaalgoederen;
  - Het verwerken van de wijzigingen BBV en de stellige uitspraken en aanbevelingen van de commissie BBV (commissie die zorg draagt voor een eenduidige uitvoering en toepassing van het BBV) uit de afgelopen periode die relevant zijn voor het afschrijvingsbeleid.

### **Algemeen**

#### Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten (BBV)

Dit hoofdstuk is gebaseerd op het vernieuwde Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten. Het definitieve wijzigingsbesluit vernieuwing BBV is op 17 maart 2016 geplaatst in het Staatsblad (nr. 2016, 101) en met ingang van 1 april 2016 in werking getreden. In dit besluit zijn onder meer dwingende richtlijnen opgenomen inzake inrichtings-, presentatie- en waarderingseisen van de begroting, de begrotingswijzigingen, de meerjarenraming, de jaarrekening en het jaarverslag. Daarnaast is bij het samenstellen van dit hoofdstuk gebruik gemaakt van de door de commissie BBV uitgebrachte notities.

#### Hardheidsclausule

Het college kan, indien er een gegronde reden voor is, in individuele gevallen afwijken van de afschrijvingstabel en legt hierover achteraf verantwoording af aan de raad. Hierbij dient echter wel rekening te worden gehouden met de mogelijkheden die het BBV en overige relevante wetgeving biedt.

### **Begripsbepaling**

#### Investering

Een investering is een uitgave voor een (productie)middel, kapitaalgoed of gebruiksgoed waarvan het nut zich over meerdere jaren uitstrekt.

#### Categorieën investeringen

Conform het BBV worden investeringen onderscheiden in:

*a) Investeringen met een economisch nut (bijvoorbeeld: kantoren).*

Investeringen hebben economisch nut indien ze verhandelbaar zijn (er een markt voor is) en/of indien ze kunnen bijdragen aan het genereren van middelen.

*b) Investeringen in de openbare ruimte met een maatschappelijk nut (bijvoorbeeld: wegen, bruggen, viaducten en kunstwerken).*

Investeringen in de openbare ruimte met een maatschappelijk nut genereren geen middelen, maar vervullen wel duidelijk een publieke taak.

*c) investeringen met een economisch nut, waarvoor ter bestrijding van de kosten een heffing kan worden geheven (voorziening bekleemde middelen derden, bijvoorbeeld: riolering, afvalverwerking, begraafplaats).*

De hiervoor vermelde drie soorten investeringen kunnen worden onderverdeeld naar de volgende drie categorieën:

*1) Nieuwe- of uitbreidingsinvesteringen*

Dit zijn investeringen ten behoeve van de ontwikkeling van nieuwe activiteiten of uitbreiding van de huidige activiteiten.

Bijvoorbeeld: een nieuw schoolgebouw, nieuwe hardware of software, enzovoorts.

*2) Vervangingsinvesteringen*

Dit zijn investeringen ten behoeve van de vervanging van een oud (bestaand) actief als gevolg van economische veroudering of slijtage.

Bijvoorbeeld: het vervangen van hardware, software of inventaris, enzovoorts.

*3) Levensduurverlengende investeringen*

Dit zijn investeringen die worden gepleegd ten behoeve van een bestaand actief en expliciet leiden tot een substantiële levensduurverlenging van het betreffend actief.

Bijvoorbeeld: het renoveren van een gebouw, enzovoorts.

Het gaat hier dus *niet* om (groot)onderhoud. Onderhoud is niet levensduurverlengend, maar dient om het actief gedurende zijn levensduur in goede staat te houden.

### Afschrijving

Afschrijven op investeringen is het zichtbaar maken van waardevermindering. De doelen van het afschrijven zijn:

1. Het presenteren van een juiste weergave van de waarde van de activa op de balans.
2. Het creëren van een financieringsbron voor de eventuele aflossing van leningen (afschrijvingen zijn geen liquide uitgaven, maar leiden wel tot een lager saldo van baten en lasten).

Drie onderdelen zijn van belang bij het afschrijven:

1. *De afschrijvingsbasis: de waarde (basis) waarvan wordt afgeschreven.*  
Dat is de investering waarover wordt afgeschreven
2. *De afschrijvingstermijn: de termijn waarbinnen wordt afgeschreven.*  
Dat is het aantal jaren waarin de investering wordt afgeschreven zie voor een uitwerking hiervan bijlage 1.
3. *De afschrijvingsmethode: de methode waarmee wordt afgeschreven.*  
Bijvoorbeeld lineair, annuïtair

### Rente en kapitaallasten

Voor een investering wordt een krediet beschikbaar gesteld. De rente en afschrijvingen over deze investering vormen samen de kapitaallasten. Het rentepercentage wordt ieder jaar vastgesteld in de begroting van de gemeente Woerden. De kapitaallasten komen ten laste van de exploitatierekening en kunnen waar dat zo is besloten worden gedekt uit een bestemmingsreserve.

## **Afschrijvingsbeleid**

### Nettomethode

Na een investering in een actief mogen opgebouwde reserves niet in mindering worden gebracht bij opname in de lijst van activa (activering), maar dienen te worden ingezet ter dekking van de kapitaallasten, zoals hierboven is beschreven. Bijdragen van derden die een directe relatie met een investering hebben moeten in alle gevallen wel in mindering worden gebracht.

## **Investeringsbeleid gemeente Woerden**

### Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de interpretatie van het regelgevend kader door de gemeente Woerden toegelicht. Daarbij komt ook de specifieke toepassing van een aantal artikelen van het BBV aan de orde.

Overigens is een belangrijk aandachtspunt bij investeringsbeslissingen de toekomstige exploitatielasten die ermee worden gegenereerd. Met name gaat het om de consequenties voor het toekomstig onderhoud en beheer (areaal uitbreiding) en de gevolgen voor de begrotingen van de komende jaren. Op het moment van de investeringsbeslissing moet in de begroting al rekening worden gehouden met de benodigde structurele ruimte.



### Te activeren investeringen

#### Ondergrens activering

Het activeren van investeringen kleiner dan € 20.000 is vanuit het bedrijfseconomisch gezichtspunt niet verstandig. Het leidt tot een omvangrijke administratie met veel fluctuaties in de jaarlijkse kapitaallasten. De uitzondering hierop zijn de gronden en terreinen. Deze worden altijd geactiveerd, maar hier wordt niet op afgeschreven. Op deze wijze wordt aangesloten bij de notitie Materiele Vaste Activa en worden geen investeringen uitgesloten en hierdoor wordt aangesloten op de notitie Materiële Vaste Activa (BBV).

#### Componentenbenadering

De componentenbenadering houdt in dat de verschillende onderdelen van een actief afzonderlijk worden geactiveerd en dat op deze onderdelen wordt afgeschreven op basis van de voor dat onderdeel geldende gebruiksduur.

Hierbij wordt bewerkstelligd dat activa die naar aard en gebruik gelijksoortig zijn op dezelfde grondslag worden gewaardeerd en behandeld. In de tabel met afschrijvingstermijnen (bijlage 1 bij deze nota FS) is rekening gehouden met deze componentenbenadering. Investerings dienen op basis van de verschillende componenten te worden geactiveerd.

#### Toerekenen van interne uren en rente aan investeringen

Toerekenen interne uren:

Activa worden gewaardeerd tegen de verkrijgings- dan wel de vervaardigingsprijs. In Woerden worden de kosten van de ambtelijke inspanningen (uren, inclusief opslag overhead) voor voorbereiding en toezicht (in principe) aan de investering van de activa toegerekend.

#### De afschrijvingsmethode

De gemeente is vrij in de keuze van de afschrijvingsmethode. De keuze van de methode is sterk bepalend voor de hoogte van de afschrijving. In de gemeente Woerden zijn de volgende methoden gangbaar:

*Lineair*: de afschrijvingskosten blijven gedurende de looptijd constant, de kapitaallasten dalen jaarlijks door afname van de rentecomponent.

*Annuitair*: de afschrijvingskosten nemen jaarlijks toe, de kapitaallasten blijven jaarlijks constant. doordat de toename van de afschrijvingskosten wordt gelijkgesteld aan de afname van de rentecomponent.

Op de vaste activa wordt volgens de lineaire methode afgeschreven. Uitzonderingen hierop (kunnen) zijn:

- Gebouwen
- Vaste activa die bijdragen aan het genereren van middelen/tariefstellingen, zoals bijvoorbeeld parkeergarage en afvalstoffenheffing. Hierop wordt volgens de annuitaire methode afgeschreven.

#### De afschrijvingstermijnen

In bijlage 1 zijn de in Woerden voorkomende investeringen met de daarbij behorende afschrijvingstermijnen opgenomen.

De afschrijvingstermijnen van activa welke zijn vervaardigd of verkregen voor 1 januari 2013 kunnen afwijken van de termijnen welke conform deze nota FS worden gehanteerd (bijlage 1). Deze objecten worden *niet* met terugwerkende kracht aangepast, maar zullen aflopen volgens de oude termijn.

De afschrijvingstabel opgenomen in tabel 1 geldt voor alle investeringen na 1 januari 2013.

#### Aanvang van het moment van afschrijving

Voor het moment van beginnen met afschrijven is de gemeente, binnen de regels van het BBV, vrij in haar keuze. Maar in tegenstelling tot de afschrijvingsmethode, die per (sub)categorie kan worden bepaald, kan voor het moment van beginnen met afschrijven slechts voor één mogelijkheid worden gekozen. De gekozen mogelijkheid wordt toegepast op alle kapitaalgoederen die gereed komen/verworven worden. Uit de volgende mogelijkheden kan worden gekozen:

- a. vanaf het begin van het jaar waarin het kapitaalgoed gereed komt/verworven wordt (een volledig jaar afschrijving); of
- b. medio het begrotingsjaar waarin het kapitaalgoed gereed komt/verworven wordt (een half jaar afschrijving);
- c. vanaf het boekjaar volgend op het jaar waarin het kapitaalgoed gereed komt/ verworven wordt.

De gemeente Woerden hanteert variant c.

### Rentetoerekening

Conform de notitie rente en de notitie grondbeleid dient voor de toerekening van rente twee wijzen gehanteerd te worden. Hierbij wordt onderscheidt gemaakt tussen rentetoerekening aan grondexploitaties en de rente toerekeningen aan de activa van de gemeente. Deze percentages worden jaarlijks vastgesteld door de raad als onderdeel van de programmabegroting.

### Boekwinst

De commissie BBV heeft de stellige uitspraak gedaan dat de boekwinst die wordt gerealiseerd bij het afstoten van een kapitaalgoed als incidentele bate in de jaarrekening moet worden verwerkt. Deze boekwinst mag niet worden verrekend met de boekwaarde van een actief dat ter vervanging wordt aangeschaft.

### Restwaarde

Er wordt in principe geen rekening gehouden met restwaarde. Activa worden afgeschreven naar een boekwaarde nul. Er is één uitzondering op deze regel:

De grond waarop de activa zich bevindt vertegenwoordigt nog een economische waarde.

Op gronden wordt niet afgeschreven, maar wordt wel rente toegerekend.

### Afwaarderen

#### *Economisch nut:*

Afwaarderen van investeringen met economisch en maatschappelijk nut is in principe niet toegestaan. Een uitzondering is als de boekwaarde aanzienlijk hoger ligt dan de waarde in het economisch verkeer. In voorkomende gevallen zal in overleg met de accountant een raadsvoorstel komen tot afwaarderen. De afwaardering wordt als voorziening opgenomen.

#### *Maatschappelijk nut:*

De nieuwe BBV verplicht de gemeenten om investeringen met een maatschappelijk nut te activeren. Deze mogen dan niet meer in één keer als last mogen worden genomen. Ook de verdere behandeling van de activering wordt gelijkgetrokken aan activa met een economisch nut.

Een voorstel tot het versneld (extra) afschrijven van activa wordt te allen tijde door het college van B&W ter goedkeuring aan de raad voorgelegd.

### Afschrijvingstermijnen

Zie bijlage 1

## Hoofdstuk 6 Risicomanagement

Een gezonde financiële toekomst houdt in dat financiële risico's geen bedreiging vormen voor de gemeentelijke bedrijfsvoering en het bestaande beleid. Daarvoor is nodig dat:

- er voldoende zicht is op de risico's van de gemeente (tijdige en volledige stuurinformatie),
- er voldoende wordt gedaan aan de beheersing van deze risico's (risicobeheersing) en
- tegenvallers voldoende kunnen worden opgevangen (weerstandsvermogen).

In het onderstaande worden aan de hand van deze drie begrippen de kaders beschreven ten aanzien van risicomanagement en het weerstandsvermogen.

### Stuurinformatie

De ambtelijke organisatie is belast met het identificeren en analyseren van alle risico's. Dit gebeurt in het kader van de verschillende projecten, programma's, de grondexploitaties en bij de periodieke managementrapportages. Voor tijdige en volledige stuurinformatie gelden de volgende kaders:

- Alle belangrijkste risico's worden geïdentificeerd. Een risico wordt hierbij gedefinieerd als: het effect van een onzekerheid op een doelstelling.
- Verantwoordelijk voor de identificatie van risico's is degene die verantwoordelijk is voor het behalen van de bij het risico betrokken doelstelling, of het te leveren product.
- De risico's worden in een centraal bronstelsel opgenomen. Dit stelsel vormt de basis voor de informatievoorziening aan management en bestuur.
- Bij de risico's wordt de volgende informatie vermeld:
  - De doelstelling die, of het product dat, door het risico wordt bedreigd.
  - De veroorzakende gebeurtenis.
  - De (bruto) inschatting van de financiële en andere gevolgen.
  - De (bruto) inschatting van de kans dat het risico zich voordoet.
  - De beheersmaatregelen en de mate van uitvoering hiervan.
  - De effectiviteit van de beheersmaatregelen, uitgedrukt in een netto inschatting van de kans en de (financiële) gevolgen.
  - Wie risico-eigenaar is.
- Risico-identificatie, -analyse en het verzamelen van risico-informatie maken deel uit van de Planning & Control cyclus en zoveel als mogelijk ook van de bedrijfsprocessen.

### Risicobeheersing

Risicobeheersing houdt in dat de in het kader van de stuurinformatie benoemde beheersmaatregelen worden uitgevoerd. Zodoende zorgen we enerzijds zoveel mogelijk voor doelrealisatie en voorkomen we anderzijds dat ons weerstandsvermogen wordt aangetast. Afhankelijk van het soort risico kan hierbij gekozen worden uit (een mix van) de volgende strategieën:

- Vermijden, door bijvoorbeeld de doelstelling te verlaten
- Verminderen, door kansverlagende of schadebeperkende maatregelen te nemen
- Overdragen, bijvoorbeeld door uitbesteding of verzekering van het risico
- Accepteren, hetgeen betekent dat de eventuele schade geheel voor eigen rekening komt

Het accepteren van een risico – dat kwantificeerbaar is en met een waarschijnlijkheidspercentage dat groter is dan 51% - leidt al snel tot de noodzaak tot het opnemen van een voorziening of verplichting. Ook uitbesteding/verzekering legt beslag op middelen. Daarom gelden voor risicobeheersing de volgende kaders:

- In het kader van risicobeheersing worden de mogelijkheden om risico's te vermijden, verminderen of over te dragen zoveel mogelijk onderzocht en benut, alvorens tot (weloverwogen) acceptatie wordt besloten.
- Overdragen van risico's door verzekering of uitbesteding is mogelijk indien dit vanuit een kosten/batenperspectief als de meest gunstige optie wordt gezien of wanneer de benodigde expertise dit noodzakelijk maakt.

In het kader van actuele en volledige stuurinformatie is de mate waarin de risico's daadwerkelijk door de beheersmaatregelen worden gedekt van wezenlijk belang. Vandaar dat in het kader van de stuurinformatie hierboven reeds is bepaald dat de effectiviteit van de beheersmaatregelen wordt uitgedrukt in een netto inschatting van de kans en de (financiële) gevolgen.

## Weerstandsvermogen

Het weerstandsvermogen is de verhouding tussen de benodigde en de beschikbare weerstandscapaciteit (algemene reserve, stille reserves, onbenutte belastingcapaciteit en de post onvoorzien). Om het weerstandsvermogen te kunnen beoordelen is er inzicht nodig in de omvang en achtergronden van de risico's en in de omvang van de beschikbare middelen om de gevolgen op te vangen. Risico's, die relevant zijn in het kader van het weerstandsvermogen, zijn die risico's die niet op een alternatieve wijze zijn ondervangen. Als gevolg van het BBV dient iedere gemeente beleid te hebben, waarin aangegeven staat hoe wordt omgegaan met potentiële risico's. De basis voor dit beleid is een risico-inventarisatie en een stelsel van maatregelen om deze risico's of de mogelijke gevolgen ervan te beperken c.q. weg te nemen. In het voorgaande zijn de kaders hiervoor aangegeven.

Ter dekking van de gevolgen van risico's die niet ondervangen zijn, komt de weerstandscapaciteit in beeld. We onderscheiden 2 vormen:

### Incidenteel beschikbare weerstandscapaciteit

Dit is de aanwezigheid van financiële buffers om onverwachte eenmalige tegenvallers op te kunnen vangen, zonder dat dit invloed heeft op de voortzetting van taken op het vastgestelde niveau. De middelen die dat vermogen bepalen zijn:

- De Algemene Reserve;
- De in de begroting opgenomen ramingen voor onvoorziene uitgaven voor zover hier nog geen bestemming aan is gegeven;
- Het incidentele rekeningsaldo dat nog niet aan de algemene reserve is toegevoegd;
- De stille reserves, voor zover deze op korte termijn liquide te maken zijn;
- Het bedrag aan bestemmingsreserves en voorzieningen wordt niet meegerekend, aangezien aan deze bedragen een verplichting of doelstelling ten grondslag ligt.

### Structureel beschikbare weerstandscapaciteit

Het vermogen om onverwachte tegenvallers structureel in de lopende begroting op te vangen, zonder dat dit ten koste gaat van de uitvoering van de bestaande taken. De middelen die dat vermogen bepalen zijn:

- De onbenutte belastingcapaciteit;
- De in de begroting opgenomen ramingen voor structurele (dus cumulatief geraamde) onvoorziene uitgaven voor zover hier nog geen bestemming aan is gegeven;
- Het structurele rekeningsaldo voor zover nog niet in de begroting verwerkt.

### Algemene reserve

De incidenteel beschikbare weerstandscapaciteit van de gemeente Woerden wordt voornamelijk bepaald door de stand van de algemene reserve. Eventuele negatieve saldi van jaarrekeningen worden ten laste van de algemene reserve gebracht. Ook als er sprake is van nadelige saldi bij andere reserves wordt de algemene reserve ingezet om dit nadelig saldo te neutraliseren.

### Stille reserves

Met stille reserves worden activa bedoeld, die niet of nauwelijks gewaardeerd zijn op de balans (of tegen € 0), maar die in het economische verkeer wel een waarde hebben. Tevens moeten deze activa direct verkoopbaar zijn en niet noodzakelijk zijn voor de directe uitvoering van de taken. Vanwege het speculatieve karakter van de "overwaarde" hanteert Woerden het beleid om de waarde van stille reserves, ook in het kader van risicomanagement, op nihil vast te stellen.

### Onbenutte belastingcapaciteit

Het gaat hier om een potentieel dekkingsmiddel, namelijk de mogelijkheden die we hebben om extra inkomsten te krijgen door belastingen te verhogen. Daarbij wordt gebruik gemaakt van de zogenoemde "artikel-12 norm". Dit is de door het Rijk aangegeven norm tot welk bedrag de OZB kan worden verhoogd op het moment dat een gemeente in de financiële problemen komt.

### Post onvoorzien

Ter dekking van incidentele onvoorziene uitgaven in de loop van het jaar is in de begroting een budget onvoorzien opgenomen.

### Benodigde weerstandscapaciteit

Op basis van de risico-inventarisatie en –analyse wordt de benodigde weerstandscapaciteit bepaald. Het is te verwachten dat het jaarlijkse totaal berekende bedrag aan risico's (sterk) fluctueert. Als wordt vastgehouden aan één vaste ratio tussen risico's en benodigde weerstandscapaciteit kan dat inhouden dat er in de exploitatie grote verschuivingen (lees: bezuinigingen) moeten worden ingeboekt om de norm te behalen. Dit wordt als onwenselijk gezien en wordt de volgende bandbreedte toegepast:

- minimaal de totale netto waarde van de geïnventariseerde (rest)risico's (dit zijn de risico's waarvoor geen voorziening of vereveningsreserve in het leven is geroepen); en
- maximaal de totale netto waarde van de geïnventariseerde (rest)risico's maal een onzekerheidsfactor van 1,43. Deze onzekerheidsfactor gaat ervan uit dat de geïnventariseerde (rest)risico's 70% van de totale risico's vormen.

Wij streven naar een weerstandsvermogen van 1,4 t.o.v. de geïdentificeerde netto risico's die niet worden gedekt door bestemmingsreserves of voorzieningen.

De benodigde weerstandscapaciteit bedraagt:

- minimaal de totaalsom van de geïnventariseerde risico's; en
- maximaal de totaalsom van de geïnventariseerde risico's maal een onzekerheidsfactor van 1,43.

### Dekking bij structurele risico's

Bij de financiële inschatting van de risico's wordt rekening gehouden met de vraag of het risico incidenteel dan wel structureel van aard is. De ervaring leert dat er aanmerkelijk meer incidentele dan structurele dekking is. Vanuit deze wetenschap is daarom gekozen om structurele risico's vanuit de incidentele middelen te dekken. Met het structurele karakter wordt bij de kwantificering van de risico's rekening gehouden door structurele risico's dubbel te laten meetellen. Daarbij wordt ervan uitgegaan dat binnen een tijdsbestek van 3 tot 4 jaar een structureel risico volledig kan worden opgevangen en afgebouwd, waarbij in het eerste jaar de impact 100% bedraagt, het tweede jaar 75%, het derde 25% en het vierde 0%.

- Structurele risico's tellen voor de bepaling van de benodigde weerstandscapaciteit 2 keer mee

### Uitvoering van de beheersmaatregelen

Een andere bepalende factor bij de vaststelling van de benodigde weerstandscapaciteit is de vraag of de beheersmaatregelen al worden uitgevoerd of binnen afzienbare tijd (binnen een half jaar) worden uitgevoerd. Hier gelden de volgende regels:

- Wanneer de beheersmaatregelen niet binnen afzienbare tijd ( $\leq 6$  maanden) worden uitgevoerd, wordt in het kader van de benodigde weerstandscapaciteit de bruto kans x impact aangehouden

### De aanwending van de weerstandscapaciteit

Wanneer risico's zich manifesteren en de financiële positie van de gemeente wordt aangetast, moeten maatregelen worden genomen. Het volgende kader is dan van toepassing:

- Bij het zich manifesteren van risico's worden zo mogelijk schadebeperkende maatregelen getroffen.
- Voor zover deze maatregelen niet mogelijk zijn of niet werken, wordt gekeken of de financiële schade betaald kan worden uit de daarvoor bedoelde programmabudgetten. Dit geldt ook voor de kosten die aan het treffen van maatregelen zijn verbonden.
- Als dat niet mogelijk of bestuurlijk ongewenst is zal een beroep worden gedaan op de aanwezige weerstandscapaciteit.

### Melding van risico's

Artikel 11 BBV verlangt in de paragraaf weerstandsvermogen een inventarisatie van de (substantiële) risico's. Aan dit voorschrift wordt gevolg gegeven door in de rapportages aan de raad (begroting en jaarrekening) de (rest)risico's van € 100.000,- of meer op te nemen. Met de ondergrens van € 100.000,- streven we ernaar focus te houden op de risico's die substantieel van aard zijn.

## **Hoofdstuk 7 Waarborgen en Garanties**

### **Inleiding**

Het instrument gemeentegaranties wordt door de gemeente Woerden gehanteerd om ondernemingen in Woerden te ondersteunen hun doelstellingen te verwezenlijken. Het doel waarvoor dit instrument wordt gebruikt moet passen binnen het gemeentelijk beleid uit hoofde van de publieke taak en het algemeen belang. Dit hoofdstuk beschrijft het wettelijk kader en het toetsingskader en spelregels voor het verlenen van een garantie en hoe het college de bevoegdheid tot het verlenen van gemeentegaranties invult.

Definitie onderneming:

Een onderneming kan een rechtspersoon zijn of een organisatievorm zonder rechtspersoonlijkheid. Rechtspersonen zijn volgens het BW (art 2.1 – 2.3): 1) publiekrechtelijke rechtspersonen; 2) kerkgenootschappen en hun zelfstandige onderdelen en lichamen; 3) privaatrechtelijke rechtspersonen, zoals de vereniging, de coöperatie, de onderlinge waarborgmaatschappij, de naamloze vennootschap, de besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid en de stichting. Organisatievormen zonder rechtspersoonlijkheid zijn bijvoorbeeld de eenmanszaak, maatschap, vennootschap onder firma, commanditaire vennootschap.

### **Wettelijk kader**

De wetgever heeft in verschillende wetten, kaders en voorschriften aangegeven waaraan de afgifte van een gemeentegarantie moet voldoen. Hieronder volgt een opsomming van de relevante regelgeving:

- Verdrag betreffende de werking van de Europese Unie (EU-Werkingsverdrag)

Indien de gemeente een garantie afgeeft voor de uitoefening van de publieke taak dient zij rekening te houden met de staatssteunregels van het Verdrag betreffende de werking van de Europese Unie (artikelen 107 lid 1, 108 en 109 EU-Werkingsverdrag).

- Wet financiering decentrale overheden (Wet FIDO)

Artikel 2 lid 1 Wet FIDO geeft aan dat het verstrekken of uitzetten van middelen (waaronder het verstrekken van een gemeentegarantie) uitsluitend is toegestaan indien zij de uitoefening van de publieke taak beoogt. Regelgeving hieromtrent is tevens te vinden in het Besluit leningsvoorwaarden decentrale overheden. Tevens wordt in de wet een verbod op vreemde valuta en indexering van de hoofdsom van de te garanderen lening gesteld.

- Algemene wet bestuursrecht (Awb)

Op grond van artikel 4:21 Awb is het verstrekken van een gemeentegarantie een vorm van subsidiëring. De Awb bepaalt dat subsidies slechts verstrekt kunnen worden op grond van een wettelijk voorschrift dat regelt voor welke activiteiten subsidie kan worden verstrekt. De artikelen 4:33 en 4:36 Awb regelen dat een subsidie kan worden verleend onder de voorwaarde dat de subsidieontvanger meewerkt aan het sluiten van een overeenkomst ter uitvoering van de beschikking tot subsidieverlening.

- Gemeentewet (Gemw)

Op grond van artikel 160 lid 1 sub e Gemw is het een bevoegdheid van het college om privaatrechtelijke rechtshandelingen te verrichten, zo ook de verstrekking van een gemeentegarantie. Zij heeft de plicht de raad te informeren over besluiten die majeure gevolgen kunnen hebben voor de gemeente (artikel 169 lid 4 Gemw –voorhangprocedure).

- Burgerlijk wetboek (BW)

De afgifte van een gemeentegarantie is een privaatrechtelijke rechtshandeling. Meer in het bijzonder is het een vorm van borgtocht. Artikel 7:850 BW geeft regelgeving omtrent borgtocht. Naast regelgeving van hogere wetgevers heeft de gemeente ook eigen regelgeving, te weten:

- Financiële verordening

Het college is voor het verstrekken van gemeentegaranties gebonden aan de voorschriften van de raad. De raad heeft op grond van artikel 212 Gemw in een verordening regels opgenomen inzake de algemene doelstelling en de te hanteren richtlijnen en limieten van de financieringsfunctie. In artikel 7 lid 1 sub c van de Financiële verordening is bepaald dat de raad voor garanties boven de € 500.000,- de gelegenheid dient te krijgen om voorafgaand aan het collegebesluit wensen en bedenkingen ter kennis van het college te brengen (voorhangprocedure).

## **Uitgangspunten**

### Doel gemeentegarantie

Het doel waarvoor een garantstelling wordt verleend moet passen binnen de regelgeving en het gemeentelijk beleid uit hoofde van de publieke taak.

### Waarborgfondsen

Er is een aantal waarborgfondsen waarop een beroep kan worden gedaan om geldleningen te borgen. Waarborgfondsen worden in beginsel gezien als een voorliggende voorziening die er toe leidt dat er geen afgifte van een gemeentegarantie plaatsvindt.

Bij de gemeentegaranties ten behoeve van sportinstellingen ligt dit anders. Aan het verlenen van een borgstelling wordt door de Stichting Waarborgfonds Sport (SWS) de voorwaarde verbonden dat in beginsel ook een gemeentegarantie wordt verstrekt. Sportverenigingen die de gemeente verzoeken om borg te staan voor betaling van rente en aflossing van geldleningen verstrekt door bankinstellingen worden in eerste instantie doorverwezen naar de SWS. De SWS geeft borgstelling af aan de bank, de verzekeringsmaatschappij, leasemaatschappij of gemeente die de lening ter realisering of aankoop van een sportaccommodatie gaat verstrekken. Hierdoor krijgt de kredietverlener zekerheid dat over deze lening rente wordt betaald en aflossingen plaatsvinden. Indien de sportorganisatie daartoe niet in staat is, neemt de SWS rente en aflossing voor haar rekening. Daarmee is de borgstelling enigszins te vergelijken met een gemeentegarantie.

De SWS stelt zich ten doel om de bouw, aanleg, renovatie of aankoop door sportorganisaties te bevorderen van kwalitatief goede sportaccommodaties, die ook op langere termijn, kostendekkend zijn te exploiteren. De SWS geeft een brede invulling aan het begrip sportaccommodatie. Onder dit begrip vallen, zonder volledig te zijn, niet alleen sportvelden, tennisbanen, ijsbanen, skeelerbanen, tennishallen, korfbalhallen, multifunctionele sporthallen, sportzalen, turnzalen en – hallen, tafeltenniszalen en schietsportaccommodaties, maar ook clubhuizen, kleedkamers, tribunes, kunstlichtinstallaties, kantoren van sportkoepels en sportbonden, alsmede gebouwen waarin sportmedische adviescentra zijn gehuisvest.

De borgstelling van de SWS bedraagt ten hoogste 50 % van het totaal te lenen bedrag. En dit weer met een maximum van € 250.000.-. De borgstelling wordt jaarlijks lineair verlaagd. De looptijd van de borgstelling bedraagt doorgaans 15 jaar. Bij sommige accommodaties met kunststof toplaag is de looptijd 8 a 10 jaar. Aan het verlenen van een borgstelling wordt door de SWS de voorwaarde verbonden dat in beginsel ook een gemeentegarantie wordt verstrekt. En wel voor 50% van het te lenen bedrag. Door het op fifty-fiftybasis verstrekken van borgstellingen en gemeentegaranties krijgen kredietverlenende instellingen 100% zekerheid dat rente en aflossing wordt voldaan. De SWS ziet af van deze voorwaarde indien de gemeente op een andere wijze een substantiële bijdrage levert aan de te realiseren of aan te kopen accommodatie, bijvoorbeeld door het verlenen van een aanzienlijke investering- of exploitatiesubsidie.

De SWS brengt sportorganisaties waarvoor borg wordt gestaan sinds kort een vergoeding in rekening. Bij de oprichting werd door de SWS geen vergoedingskosten in rekening gebracht. Op enig moment wordt er een vergoeding gevraagd. De vergoeding die toen gevraagd werd was marginaal. Inmiddels is deze fors toegenomen. Deze vergoeding mag de sportvereniging meenemen in het te lenen bedrag. De vergoeding bedraagt per 1 januari 2019 0,75% van de lening en een vast bedrag van € 500,-. De kosten kunnen niet hoger worden dan € 4.250,-.

### Beleid:

Alle plaatselijke sportverenigingen die de gemeente verzoeken om borg te staan voor de betaling van rente en aflossing van geldleningen verstrekt door bankinstellingen door te verwijzen naar de Stichting Waarborgfonds Sport. Alvorens een aanvraag door de SWS wordt gehonoreerd wordt beoordeeld of de sportvereniging voldoende draagkracht heeft om de kapitaallasten binnen de exploitatie te kunnen opvangen. Tevens vindt er een sporttechnische beoordeling plaats op de bouw- of aanlegplannen. Besluit het bestuur van de SWS om voor 50% borgstelling af te geven voor de betaling van rente en aflossing van een geldlening aan een plaatselijke sportvereniging, dan gaat de gemeente hierin mee te gaan door eveneens voor 50% gemeentegarantie te verstrekken. Indien de sportorganisatie rente en aflossing niet meer kunnen voldoen neemt de SWS en de gemeente deze kosten ieder voor de helft van het nog resterende leenbedrag voor haar rekening. Het recht van 1e hypotheek blijft voor het gemeentelijk aandeel in de borgstelling gewoon gehandhaafd. De in rekening gebrachte vergoeding door de SWS wordt bij de sportverenigingen gelaten. Deze vergoeding mag de sportvereniging meenemen in het te lenen bedrag.

Algemeen geldt dat ondernemingen zich in eerste instantie wenden tot de waarborgfondsen op de terreinen waarop zij zich bewegen. De gemeente wordt op haar beurt door de waarborgfondsen verzocht de door de waarborgfondsen verstrekte garanties mede te borgen door middel van bijvoorbeeld een achtervangovereenkomst.

### Rentabiliteitsafweging

Het komt voor dat kredietverstrekkers bereid zijn om aan ondernemingen goedkoper een geldlening te verstrekken indien de gemeente garant staat. Deze benadering wordt ingegeven uit rentabiliteitsoverwegingen waarbij de risico's wordt afgewenteld op de gemeentelijke overheid. Ook hier geldt dat de (lokale) overheid in beginsel afziet van inmenging. Indien blijkt dat zonder garantie geen lening verstrekt kan en zal worden, kan binnen de kaders een garantiestelling worden overwogen. In uitzonderlijke situaties kan het college van burgemeester en wethouders om hen moverende redenen hiervan afwijken. Zij delen dit mede aan de raad. Van ondernemingen mag verwacht worden dat ze zich actief opstellen tegenover de kredietverstrekkers.

### Financieel belang gemeente

Naast beleidsmatige belangen is een toetsing aan het financiële belang van de gemeente noodzakelijk. Het financiële risico, verbonden aan het verlenen van een gemeentegarantie en/of het verstrekken van een geldlening moet voor de gemeente zo laag mogelijk zijn. Het vaststellen van een plafond waarbij een relatie wordt gelegd tussen de omvang van de te garanderen c.q. te verstrekken leningen, de daaraan verbonden risico's en het aanwezige gemeentelijke weerstandsvermogen is daarbij wezenlijk. Het subsidieplafond is aangegeven in de risicoparagraaf van de begroting.

### **Gemeentegarantie onder voorwaarden**

#### Voorwaarden

De voorwaarden aangaande gemeentegaranties waaraan de onderneming, respectievelijk de geldgever moeten voldoen worden verder in een formulier uitgewerkt. Uit oogpunt van de risicobeheersing dient de gemeente te toetsen of aan deze voorwaarden wordt voldaan.

#### Zekerheidsstelling

Om het risico voor de gemeente te beperken worden bepaalde zekerheden afgedwongen. Dit gaat meestal door middel van het vestigen van een hypotheek op de onroerende zaak of het vestigen van pandrecht op een roerende zaak van de aanvrager. Voor het vestigen van deze zekerheid is een notariële akte nodig. De looptijd van de garantie is maximaal gelijk aan de technische levensduur van de objecten die de gemeente tot zekerheid strekken voor de verleende garantie. Verder is het van belang dat de aanvrager het gebruik van de zaak niet tussentijds wijzigt, dan wel verkoopt zonder toestemming van de gemeente. De gemeentegarantie is immers afgegeven in het kader van het algemeen belang. Als het gebouw dan van eigenaar of van gebruik wisselt kunnen er ongewenste situaties ontstaan.

#### Vergoeding voor garantie

De vergoeding bij garantstelling door de gemeente aan de onderneming bedraagt 0,25% van de te garanderen lening met een maximum van € 50.000, verhoogd met een jaarlijkse bijdrage voor toezicht (bedragen exclusief BTW).

### **Toetsing van de aanvraag**

#### Toetsing staatssteun

Garantiestelling aan ondernemingen kan, volgens Europees recht, aangemerkt worden als zijnde staatssteun, vandaar dat hieraan getoetst dient te worden. Er kan sprake zijn van staatssteun als aan onderstaande cumulatieve criteria wordt voldaan:

- de steun wordt verleend aan een onderneming die een economische activiteit verricht;
- de steun wordt door staatsmiddelen bekostigd;
- deze staatsmiddelen verschaffen een economisch voordeel dat niet via normale commerciële weg zou zijn verkregen (non-marktconformiteit);
- de maatregel is selectief: het geldt voor één of enkele ondernemingen, een specifieke sector/regio;
- de maatregel vervalst de mededinging (in potentie) en (dreigt te) leiden tot een ongunstige beïnvloeding van het handelsverkeer in de EU.

Bron: <https://europadecentraal.nl/onderwerp/staatssteun/> (onder cumulatieve criteria).

Als aan bovenstaande criteria wordt voldaan, moet de steun via het Rijk worden gemeld bij de Europese Commissie (via het Coördinatiepunt Staatssteun van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties). Er is geen sprake van staatssteun als de middelen zijn uitgezet of verstrekt tegen marktconforme voorwaarden of als de steun valt onder één van de vrijstellingsmogelijkheden.



Tevens is er geen sprake van staatssteun als het gaat om de bekostiging van een onderneming die een typische overheidstaak uitvoert voor de gemeente of de garantiestelling van culturele instellingen en andere vormen van steunverlening hieraan.

#### Toetsing financiële positie aanvragende onderneming

De gemeente dient, voorafgaand aan de garantieverlening, onderzoek te doen naar de financiële toestand van de aanvrager. Dit onderzoek maakt deel uit van de integrale advisering. Het onderzoek bestaat onder andere uit een analyse van de exploitatie/ toekomstige inkomsten en uitgaven en het eigen vermogen op basis van de ingediende begroting en jaarstukken.

#### Afstemming met de gemeentelijk beleidsmakers

Gelijk met de financiële toetsing wordt ook getoetst of de aanvraag in overeenstemming is met het gemeentelijk beleid. De uitkomst hiervan wordt meegenomen in de besluitvorming over de aanvraag.

#### Uitzonderingen

Mocht er geen onderpand zijn of het onderpand is niet afdoende dan is een garantstelling / waarborg in principe niet mogelijk. Mocht er vanuit het oogpunt van maatschappelijk belang toch een grote behoefte zijn aan een garantstelling/waarborg, dan zal te allen tijde de raad vooraf geïnformeerd worden.

#### **Risicominimalisatie en beheersing garantieverstrekkings**

De nadere regels om het risico van de gemeente te beperken zijn:

- a. jaarlijks opvragen en controleren van de jaarrekening met accountantsverklaring;
- b. verantwoording van de lopende garanties en de controle in een presentatie van gewaarborgde geldleningen in de jaarrekening/begroting;
- c. een verklaring waaruit blijkt dat de besteding van de geldlening is gebruikt overeenkomstig het doel waarvoor gemeentegarantie is afgegeven.

Ad.a Na afloop van elk kalenderjaar dient de aanvragende onderneming de jaarrekening met accountantsverklaring te overleggen. Het team financiën controleert de financiële stukken van de instanties. Uit de jaarstukken zal blijken of de onderneming aan haar verplichtingen heeft voldaan of al dan niet een (toekomstig) liquiditeitsprobleem heeft.

Als blijkt dat de onderneming niet meer aan zijn verplichting richting geldgever kan voldoen wordt de instelling gevraagd hoe dit probleem kan worden opgelost.

Ad.b Elk jaar wordt bij de jaarrekening een overzicht gepresenteerd van gewaarborgde geldleningen. Het jaarlijkse aflossingsbedrag van de geldlening dat wordt vermeld in de staat/het overzicht is het bedrag dat is vastgelegd in het garantiebepaling. Of het restantbedrag van de geldlening aan het einde van het dienstjaar ook daadwerkelijk in overeenstemming is met de gegevens vanuit de onderneming wordt gecontroleerd door de jaarlijkse inzage in de financiële stukken van de onderneming.

Deze gegevens kunnen worden verwerkt in de staat van gewaarborgde geldleningen.

De financiële risico's die de gemeente daarbij loopt worden zo jaarlijks in beeld gebracht.

In het bijlagenboek bij de jaarrekening zijn geval de volgende onderwerpen opgenomen:

- Oorspronkelijk bedrag garantiestelling
- Doel van de garantiestelling
- Betrokken partij/instantie
- Eventueel andere borgen (bijv. SWS)
- Percentage garantiestelling
- Jaar van de garantiestelling
- Rente % garantiestelling
- Restantbedrag van de garantiestelling
- Aflossing in het lopende jaar
- Jaar waarin garantiestelling vervalt
- Eventuele bijzonderheden

Ad.c Er vindt onderzoek plaats bij de onderneming of de besteding van de geldlening ook daadwerkelijk wordt aangewend, in overeenstemming met het aangegeven doel in het garantiebepaling. Indien gewenst kan hier een accountantsverklaring gevraagd worden.

## **Hoofdstuk 8 Treasury**

### **Inleiding**

Het college stelt een treasury statuut vast waarin de taken, rollen en verantwoordelijkheden en nadere regels voor de treasury worden uitgewerkt. Hierbij wordt rekening gehouden met onderstaande richtlijnen.

### **Cashflow/financieringsbehoefte**

Elk jaar zal een meerjarige berekening van de cashflow worden gemaakt. Deze zal in de begroting worden opgenomen. Essentieel onderdeel van de cash flow is het onderdeel investeringen. De teammanagers/projectleiders zijn verantwoordelijk voor de planning van hun investeringen. In de najaarsnota wordt de planning van de uitgaven gemonitord en in de jaarrekening worden de uitgaven verantwoord.

Als uit de cashflow blijkt dat er behoefte is om geld te lenen, kan dat op drie manieren.

Kredietlimiet (rood staan)

Kortlopende geldlening (kasgeldlening)

Langlopende geldlening

### **Kredietlimiet**

Volgens de overeenkomst met de BNG per 1-1-2019 is de hoogte van de kredietlimiet € 1.500.000 en de hoogte van de intradaglimiet € 7.500.000.

De hoogte kredietlimiet + hoogte intradaglimiet = totale kredietarrangement.

De intradaglimiet maakt het mogelijk om dagelijks, tot een overeengekomen bedrag, de kredietlimiet te overschrijden. De intradaglimiet moet voor het eind van de dag weer zijn aangevuld tot de kredietlimiet.

### **Kasgeldlimiet**

In de wet Financiering decentrale overheden (wet Fido) zijn o.a. de regels m.b.t. de kasgeldlimiet vastgesteld. De kasgeldlimiet is bedoeld om een grens te stellen aan de financiering met kort geld. De kasgeldlimiet is maximaal 8,5% van het begrotingstotaal voor gemeenten.

Wanneer een overschrijding 2 kwartalen achter elkaar plaatsvindt, verplicht de Provincie de gemeente maatregelen te treffen om de overschrijding teniet te doen. Indien in het eerstvolgende (derde) kwartaal de gemeente de kasgeldlimiet nog steeds overschrijdt, dan dient de gemeente een plan op te stellen waarin vermeld staat op welke wijze de overschrijding van het kasgeldlimiet teniet gedaan zal worden. De Provincie kan ontheffing verlenen.

### **Kortlopende geldleningen**

Een tekort aan liquide middelen kan (tijdelijk) worden opgevangen door kortlopende geldleningen (kasgeldleningen). Kasgeldleningen kunnen worden aangetrokken wanneer kasgeld goedkoper is dan financiering door middel van een debetstand (roodstand) in rekening-courant en goedkoper dan het aangaan van langlopende geldleningen.

### **Langlopende geldleningen**

Langlopende leningen worden aangetrokken als uit de berekeningen voor de cashflow hieraan blijkt dat hieraan behoefte is. Voor het bepalen van de omvang van de aan te trekken langlopende geldleningen geldt de zogenaamde renterisiconorm. Deze wordt op rijksniveau bepaald en bedraagt 20% van het begrotingstotaal. Deze norm is vooral bedoeld voor een goede spreiding van de leningenportefeuille en het beheersen van de renterisico's.

Als het verschil in de rentepercentages voor kortlopende en langlopende geldleningen groot is, kan overwogen worden voor de financiering van de investeringen gebruik te maken van kortlopende geldleningen tot de toegestane kasgeldlimiet.

### **Schatkistbankieren**

Voor decentrale overheden betekent Schatkistbankieren dat zij vanaf 2014 al hun overtollige middelen (liquide middelen die (nog) niet nodig zijn voor het uitvoeren van de publieke taak) moeten aanhouden in de schatkist bij het Ministerie van Financiën.

## Hoofdstuk 9 Financiële Gezondheid

### Schuldquote

In het onderzoeksrapport van Deloitte naar de financiële gezondheid van de gemeente Woerden is geadviseerd een signaleringswaarde/streefwaarde voor de schuldquote vast te stellen. Voor de schuldquote gelden de volgende signaleringswaarden:

	Signalering 1	Signalering 2	Signalering 3
Netto schuldquote	>90%	>130%	>150%

Bij overschrijding van de signaleringswaarde 2 dient de gemeenteraad een expliciet besluit te nemen en bij overschrijding van de signaleringswaarde 3 wordt ter ondersteuning van het te nemen raadsbesluit inzichtelijk gemaakt dat is voldaan aan de volgende drie voorwaarden:

1. De exploitatie is voor ieder jaar minimaal sluitend.
2. In de meerjarenbegroting is binnen 3 jaar zicht op een verbetering van de netto schuldquote naar minimaal signaleringsniveau 2.
3. Het risicoprofiel van de leningenportefeuille is evenwichtig.

Bij tussentijds investeringsvoorstellen worden de gevolgen aangegeven ten opzichte van de prognose in de begroting.

### Solvabiliteit

In het onderzoeksrapport van Deloitte naar de financiële gezondheid van de gemeente Woerden is geadviseerd een signaleringswaarde/streefwaarde voor solvabiliteit vast te stellen. Voor de solvabiliteit gelden de volgende signaleringswaarden:

	Signalering 1	Signalering 2	Signalering 3
Solvabiliteit	<30%	<25%	<20%

Bij overschrijding van de signaleringswaarde 2 dient de gemeenteraad een expliciet besluit te nemen en bij overschrijding van de signaleringswaarde 3 wordt ter ondersteuning van het te nemen raadsbesluit inzichtelijk gemaakt dat is voldaan aan de volgende drie voorwaarden:

1. De exploitatie is voor ieder jaar minimaal sluitend.
2. In de meerjarenbegroting is binnen 3 jaar zicht op een verbetering van de solvabiliteit naar minimaal signaleringsniveau 2.
3. Het risicoprofiel van de leningenportefeuille is evenwichtig.

**Bijlage 1 Afschrijvingstabellen gemeente Woerden**

<b>Apparatuur</b>	<i>Te hanteren termijn in jaren</i>
Kopieerapparaat (centraal)	05
Decentrale kopieerapparaten	05
Frankeermachine	10
Inbindapparatuur	05
Beveiligingsapparatuur	05
Lamineerapparatuur	05
Mobilfoon	10
Portofoon	05
Telefoon (draadloos)	03
Telefoon vast	06
Telefonie overig	03
Videosystemen	05
Telefooncentrale	15

<b>Abri's</b>	<i>Te hanteren termijn in jaren</i>
	10

<b>Automatisering Computer</b>	<i>Te hanteren termijn in jaren</i>
Hard- en software	05
Citrix licenties	03
I-pads	03 (mits totale investering > 20K)
Schermen (klein en groot)	06 (mits totale investering > 20K)
Thin clients	06
CYOS laptop en accessoires	03
Laptops	03
Mobile device management	03
Uitwijklocaties (ESX / back up server)	05
Virtual platform (storage en san switches)	03
Overige servers	03
Networking	
- Werkplek switches	07
- 10G switches	05
- Server switches	05
- Firewall	05
- Wifi network	03
- Beveiligingssoftware telewerken	03

<b>Begraafplaatsen</b>	<i>Te hanteren termijn in jaren</i>
Aanleg	40
Uitbreiding	40
Urnenmuur	25
Overig	25

<b>Bodemsanering</b>	<i>Te hanteren termijn in jaren</i>
Niet activeren	0, direct ten laste exploitatie

<b>Bruggen, viaducten, tunnels, duikers etc. Activa met een meerjarig maatschappelijk nut in de openbare ruimte</b>	<i>Te hanteren termijn in jaren</i>
Vaste bruggen (hout)	25
Vaste bruggen (beton, staal)	40
Beweegbare bruggen (combinatie)	25
Hekwerken (metaal)	25
Vervanging brugonderdelen (dek, rijbaan, antisliplagen, houten leuningen)	10
Steigers, afmeerpalen, dukdalven e.d.	25
Renovatie bestaande bruggen	25

<b>Diversen</b>	<i>Te hanteren termijn in jaren</i>
Verkeerslichtinstallaties	15
Elektriciteitsvoorzieningen, kasten e.d.	10
Dienstfietsen	05 (mits totale investering > 20K)
Ondergrondse container	15

<b>Grond</b>	<i>Te hanteren termijn in jaren</i>
Grond	0
<b>Gebouwen</b>	<i>Te hanteren termijn in jaren</i>
Nieuwbouw steen:	
- woningen	40 annuïtair
- bedrijfsgebouw	40 annuïtair
- sporthal	40 annuïtair
- onderwijsgebouw t/m 2020	40 annuïtair
- onderwijsgebouw vanaf 2021	42 annuïtair
- brandweerkazerne	40 annuïtair
aanbouw/bijgebouw	volgt resterende afschrijvingsduur hoofdgebouw
aanbouw/bijgebouw (zelfstandig onderdeel)	40
Leidingen	25
liften	25
Semipermanente gebouwen	40
Molens	25-40
Wieken	40
Restauratie / renovatie	25
Overige:	
noodgebouw (hout)	15-25
loodsen/opslagplaatsen/schaftketen	05
legionellapreventie-installatie	10

<b>Gereedschappen</b>	<i>Te hanteren termijn in jaren</i>
Elektronisch en hand	05
Compressor	10
Graskantenknipper	10
Knipper/snijder	10
Motorkettingzaag	10
Priktol	10
Sneeuwschuif	10

<b>Immateriële activa</b>	<i>Te hanteren termijn in jaren</i>
Plannen, notities	05
Extern advies	05
<b>Klokken, uurwerken, carillons</b>	<i>Te hanteren termijn in jaren</i>
	15
<b>Markten / kermis</b>	<i>Te hanteren termijn in jaren</i>
Voorzieningen	10
<b>Onderwijs huisvesting</b>	<i>Te hanteren termijn in jaren</i>
1 <sup>e</sup> inrichting	15
<b>Technische Installaties (vanaf 2020)</b>	20
<b>Installaties (vervanging/later toegevoegd)</b>	<i>Te hanteren termijn in jaren</i>
Afzuiginstallaties	15
Alarminstallaties	20
Beregeningsinstallaties	10
Brandblusinstallaties	20
Centrale verwarmingsinstallaties	20
Filterinstallatie	10
Geluidsinstallatie	10
Glazenwasinstallaties	10
Grafinstallatie	10
Lichtinstallaties	15
Luchtverversingsinstallaties	15
Pompinstallaties	15
Radiator	20
Ventilatie en verwarming	15
Verlichtingsarmaturen	10
Discussieapparatuur Raadszaal	10
Mobilfooninstallatie	10
Persinstallatie (afvalbrengrstation)	10
Stemmachines	10
Telefoonaansluiting / -installaties / -uitbreiding en -aanleg	10
Inbraakbeveiliging	15

<b>Inventaris/meubilair (nieuw, vanaf 2020)</b>	15
<b>Inventaris / meubilair (vervangings/later toegevoegd)</b>	<i>Te hanteren termijn in jaren</i>
Aula begraafplaats	15
Inrichting magazijn	15
Kantinemeubilair	10
Kantoorinventaris	10
Kantoormachines	5
Kantoormeubilair:	
- Bureaus	25
- Kasten	20
- Meubilair raadszaal	25
- Paternosterkasten	15
- stoelen	05
Keuken en kantine-inventaris	10
Koffieautomaten/frisdrankautomaten	05
<u>Voorziening aan gebouw/binnen:</u>	
Bedrading	20
Bewegwijzering	10
Gordijnen, luxaflex	05
Keukenblok	15
Riolering	30
Sanitair	20
Schilder- en behangwerk	05
Tegelwerk	30
Trappen	30
Veiligheidsvoorzieningen	20
Vloerbedekking	10
zonwering	10
<u>Voorzieningen aan gebouw/buiten</u>	
Betonlateien	40
Boeidelen	15
Buitenzonwering	10
Dakbedekking	15
Dakkapel	25
Garagedeur	10
Goten	20
Isolatie/energiebesparende maatregelen	10
Kozijnen geheel	30
Luifel, overkapping	20

<b>Openbare verlichting</b>	<i>Te hanteren termijn in jaren</i>
Masten	40
Armaturen	25

<b>Parkeren</b>	<i>Te hanteren termijn in jaren</i>
Aanleg parkeerterreinen	40
Parkeergarage	50 (annuïtair)
Parkeerautomaten	10
Parkeerdekken	40
Handterminals parkeerwachters	05

<b>Riolering op basis van grp</b>	<i>Te hanteren termijn in jaren</i>
<i>Rioolgemaal:</i>	
- bouwkundig onderdeel	30
- elektromechanisch onderdeel	15
Persleidingen	40
Drukriolering:	
- pompunits elektronisch onderdeel	15
- pompunits bouwkundig onderdeel	30
- leidingwerk	40
Vrijvalriolering	40
Milieumaatregelen	40
<i>Randvoorzieningen:</i>	
Bouwkundig onderdeel	40
Elektromechanisch onderdeel	15

<b>Rollend materieel</b>	<i>Te hanteren termijn in jaren</i>
Minicontainer	15
Verzamelcontainers	15
Verzamelcontainers ombouw	15

<b>Speelvoorzieningen</b>	<i>Te hanteren termijn in jaren</i>
Speelvoorzieningen	12

<b>Sportvelden/terreinen</b>	<i>Te hanteren termijn in jaren</i>
Aanleg grassportvelden	15
Aanleg zand ingestrooid kunstgrasveld (toplaag)	15
Toplaag kunstgrasveld (incl. doelgebieden)	12
Constructie kunstgrasveld	24
Terreinafstering / ballenvangers	24
Sportveldverlichting (masten)	40
Sportveldverlichting (armaturen)	20
Kunststof atletiek renovatie (retoppen)	10
Kunststof atletiek renovatie toplaag/ asfalt/ inrichting	20
Kunststof atletiek geheel vervangen	40

<b>Voertuigen</b>	<i>Te hanteren termijn in jaren</i>
Aanhangwagen	10
Bestelauto's	07
Fietspadschuivers	10
Grafdelfmachine	10
Grote motormaaier	05
Houtversnipperaar	05
Kleine motormaaier	05
Kraanauto	10
Laadsysteem vuilnisauto	10
Personenauto	07
Sneeuwplough/schuiver	10
Tractor	10
Veegmachine (klein)	05
Vorkheftruck	15
Vrachtwagens	10
Vuilnisauto's	08
Zand- en zoutstrooier	10



<b>Volkstuinen</b>	<i>Te hanteren termijn in jaren</i>
Aanleg	25

<b>Waterwegen / Vijvers</b>	<i>Te hanteren termijn in jaren</i>
Lichte beschoeiing	20
Damwandconstructies	30
Combinatie damwanden/beschoeiingen	25
Kademuren	10

<b>Wegen (nieuwe aanleg en herinrichting)</b>	<i>Te hanteren termijn in jaren</i>
Grijs (asfalt)	25
Betonconstructie op paalfundering (nieuw)*	75
Constructie met BIMS (nieuw) *	20/25 jaar
Constructie EPS (nieuw) *	40
Grijs renovatie (vervanging constructie)	40
Grijs straatwerk (elementen)	25

<b>Woonwagen</b>	<i>Te hanteren termijn in jaren</i>
Aanleg terrein	40
Aankoop- en plaatsingskosten	25

<b>Zoutopslag</b>	<i>Te hanteren termijn in jaren</i>
	20

<b>Zwembaden</b>	<i>Te hanteren termijn in jaren</i>
Bouw zwembad	40
Verbouw	25

*\*het betreft nieuwe constructie technieken. De afschrijvingstermijnen zijn gebaseerd op laatste onderzoeksresultaten en zijn kort besproken met de accountant in de audit commissie van oktober 2016. De accountant gaf aan dat afschrijving afhankelijk is van de te verwachten (technische) levensduur.*

n.b.:

Indien de tabel niet voorziet in een afschrijvingstermijn, dan stelt de het team financiën het college een reële termijn voor.

## Belangrijkste wijzigingen nota FS 2020 contra FS 2019

Blz. nieuw	Onderdeel	Toelichting / aanpassing
2	Inleiding	Algemene regels vooraan toegevoegd, stond in vorige versie onder richtlijnen, dit is logischer plek
		P&C documenten beschreven ('Woerden kent de volgende P&C instrumenten')
3	Hoofdstuk 3	Aangepast aan inhoud raadsbesluit 19R.00020, onderdelen 'informatie afwijkingen programmabegroting' en 'verantwoording en melding bij afwijkingen
4		Bovenaan geheel nieuwe kop opgenomen 'afwijkingen in investeringen/kredieten. Vorig jaar bij afwijking krediet Slotenbuurt Zegveld ontstond verwarring. Het college had gereageerd vanuit een afwijking in de lasten van het programma en de raad wilde (ook) geïnformeerd worden over een afwijking op investeringsniveau. Vanwege transparantie is dit onderdeel derhalve aan de nota FS toegevoegd.
5	Hoofdstuk 2	Kop ingedikt, vast en tijdelijk personeel nu bij elkaar gezet
		Onder spelregels toegankelijker geschreven, stonden dingen in die op elkaar leken, dus overbodige tekst, strekking hetzelfde gebleven
		Onder monitoring, elke maand monitor maken gewijzigd in elke twee maanden
		Onder monitoring, punt 'geen geprognosticeerde overschrijdingen' toegevoegd regel over 30's. Nieuwe CAO bijvoorbeeld valt hieronder
		Onder monitoring, laatste punt toegevoegd over overhead dat niet tlv projecten/investeringen/grondexploitaties wordt gebracht tenzij college expliciet besluit. Dit is om te voorkomen dat structurele lasten overhead direct tlv projecten komt (en zit in tarieven)
6	Hoofdstuk 3	Tekstblok onder 'overheveling ... is alleen mogelijk als' toegevoegd bij punt 3 dat dit vanaf 2020 alleen kan bij een incidenteel budget.
7		Onderaan toegevoegd dat bij staat van investeringen in laatste jaar inzichtelijk gemaakt wordt elke investeringen doorlopen (transparantie)
8	Hoofdstuk 4	De onderdelen g en i zijn nieuw. Dat is mede op aangeven accountant. Dit is opgenomen om te voorkomen dat ongewenste verschillen ontstaan. Stel er is een geraamde onttrekking van € 100.000 voor een bepaald doel en door omstandigheden vindt de uitgaaf van vorig jaar plaats dan wordt in het rekeningjaar ook niets onttrokken.
9		Bovenaan stuk tekst opgenomen dat begint met 'De reserves dekking kapitaallasten..... tot en met plaats. Dit is op aangeven accountant/docent BBV. Geeft eisen aan mbt reserves dekking kapitaalasten en het niveau dat deze moeten hebben.
9		Onder kop voorzieningen toegevoegd dat deze ook bij wet kunnen worden ingesteld.
9		Onder kop 'rente', onderdeel 'rente toe te rekenen aan taakvelden' verwijzing naar notitie uit BBV toegevoegd op aangeven accountant/docent BBV.
		Onder kopje 'rente grondbedrijf ' toegevoegd dat dit wordt gedaan op basis van notitie grondbeleid 2019 op aangeven accountant/docent BBV.
11	Hoofdstuk 5	Aan kop 'vaste activa' woord 'investeringen' toegevoegd wordt, is ter verduidelijking.
12		Onder kop 'afschrijving' punt twee toegevoegd 'afschrijvingen zijn geen

		liquide uitgaven.. lasten'. Dit in verband met schuldquote.
		Onder kop 'afschrijving' bij de drie onderdelen die van belang zijn bij het afschrijven een korte toelichting gezet.
		Onder de kop 'rente en kapitaallasten' toegevoegd dat deze ook uit een bestemmingsreserve kunnen worden gedekt. Dit is conform praktijk.
		Onder kop 'afschrijvingsbeleid' 'netto methode'' kleine toevoeging dat deze reserves moeten worden ingezet ter dekking van de kapitaallasten.
13		Bovenaan, kop 'te activeren investeringen.....'zin toegevoegd dat dit aansluit bij notitie uit BBV.
		Onderdeel 'componentenbenadering' compacter gemaakt omdat deel informatie in afschrijvingstabel staat/splitsing daar al in staat.
		Onder 'aanvang van het moment van afschrijving'. Dit is aangepast op basis bevindingen accountant jaarrekening 2018 toen correcties moesten worden toegepast in de jaarrekening. Is gelezen door accountant.
14		Bij 'rentetoerekening' verwezen naar notitie rente en notitie grondbeleid (BBV).
		Onder restwaarde stond in vorige versie mogelijkheid voor gebouwen. Dit was niet conform praktijk.
		Kop 'afwaarderen' heette eerst 'versneld (extra) afschrijven' maar dat was niet correct. Het is afwaarderen.
		Onder 'economisch nut' zin opgenomen dat afwaardering als voorziening wordt opgenomen.
22	Hoofdstuk 7	Zin over aanvraagformulier is weggehaald. Een dergelijk formulier is meer instructieniveau.
23	Hoofdstuk 8	Bij 'inleiding' wordt richting gegeven wat in treasury statuut moet worden geregeld (taken, rollen, verantwoordelijkheden).
		In vorige versie stond onder inleiding zin dat als er beleid is vastgesteld over schuldquote, dit zal worden opgenomen. Er is een apart hoofdstuk schuldquote opgenomen!
		Onder 'cashflow/financieringsbehoefte' is tekst iets compacter geschreven
		Onder kopje 'langlopende geldleningen' is zin toegevoegd dat alleen leningen worden aangetrokken als uit berekening blijkt dat dit nodig is (financieel bewustzijn).
		In vorige versie stond onder 'langlopende geldleningen' zin over wijzigingen in BBV 2017. Is overbodig .
		Idem voor wat betreft herfinanciering, daar is toen verwezen naar een onderzoek voor- en nadelen langlopende geldleningen.
		In vorige versie stond uitleg over solvabiliteit. Dit staat nu in de begroting.
24	Hoofdstuk 9	Compleet nieuw hoofdstuk, specifiek over schuldquote en solvabiliteit. Eisen/kaders en signaleringswaarden.
26	Bijlage 1 – afschrijvingstabel	In vorige versie stonden geldleningen er in. Daar wordt niet op afgeschreven (stond ook 0) dus overbodig.
		Bij 'gebouwen' staat onderwijsgebouw vanaf 2021 42 jaar, dit sluit aan bij afspraken/berekeningen.

<b>Nr</b>	<b>Omschrijving</b>	<b>Verwerkt</b>
	<b>Adviezen</b>	
1	Begroot en realiseer een structureel saldo van baten en lasten	Blz. 2 onder inleiding
2	Stel signaliseringswaarden vast voor solvabiliteit en netto schuldquote	Blz. 24 hoofdstuk 9
3	Zorg ervoor dat de omvang van de investeringen jaarlijks een gelijke omvang gaat krijgen. Trek hier een periode van 4-8 jaar uit. Omvang Woerden tussen € 14 en € 20 miljoen per jaar	Berekening is conform wens doorgetrokken. Gemiddelde ligt aan onderkant grens. Prioritering verder via strategische heroriëntatie
4	Houdt aflossingschema stabiel en renterisicoprofiel beperkt door zo min mogelijk gebruik te maken van aflossingsvrije leningen	Wordt bij aantrekken leningen bewaakt
	<b>Bijvangst</b>	
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realistisch plannen investeringsniveau.</li> <li>- Maak betrouwbare geprognosticeerde balansen en EMU saldi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zie notitie investeringsplanning, alle investeringen zijn op realiteit en mogelijkheid doorschuiven beoordeeld</li> <li>- Bij begroting 2020-2021 extra controle geweest</li> </ul>
6	Robuust risicomanagement blijft noodzakelijk	Wordt dit jaar uitgewerkt
7	Treasury rol versterken (professionaliseren)	Wordt dit jaar uitgewerkt
8	Beleid en investeringen beter plannen (werk aan de winkel voor de vakafdeling)	Zie punt 5