

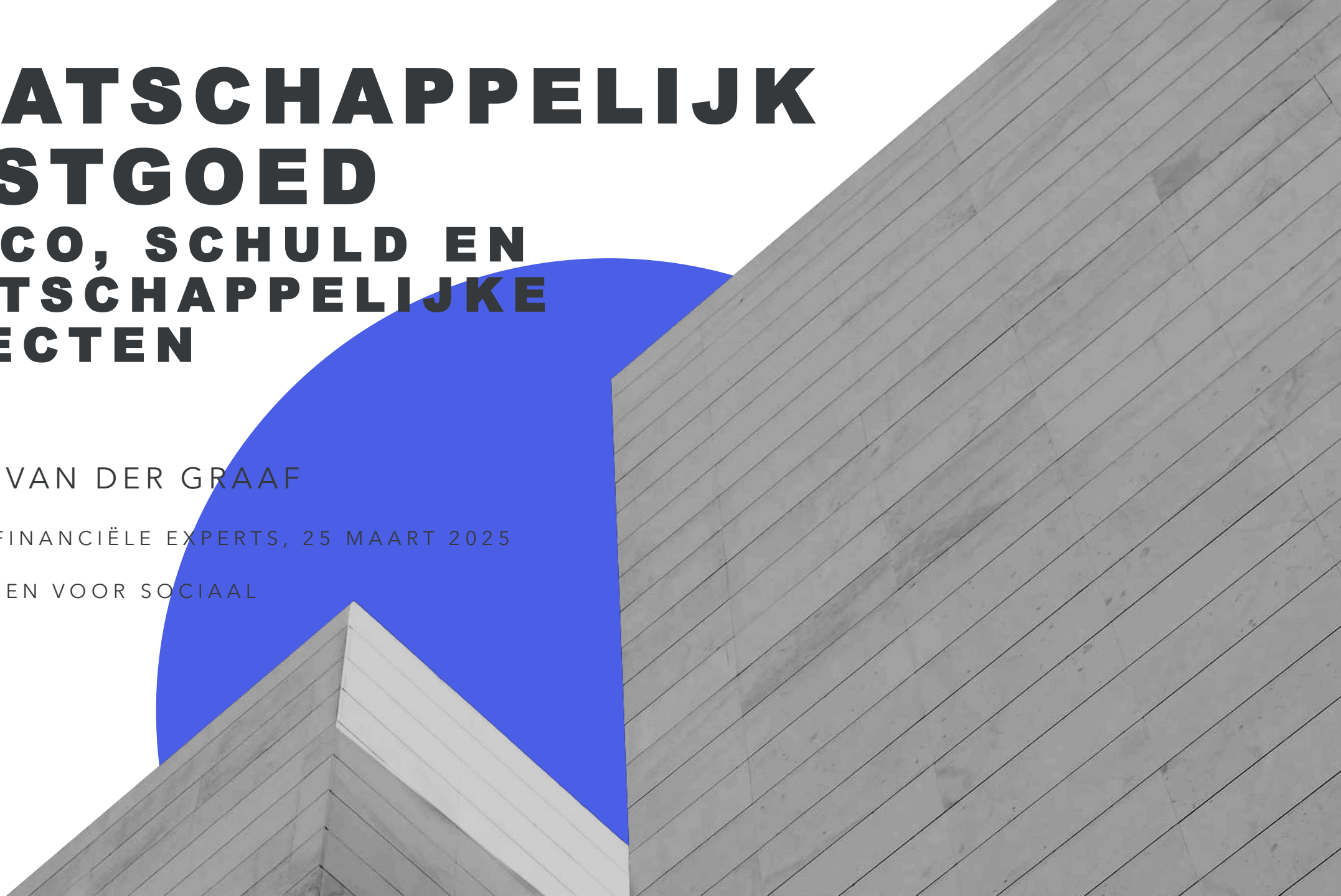
MAATSCHAPPELIJK VASTGOED

RISICO, SCHULD EN MAATSCHAPPELIJKE EFFECTEN

DENNIS VAN DER GRAAF

NETWERK FINANCIËLE EXPERTS, 25 MAART 2025

BOUWSTENEN VOOR SOCIAAL





AGENDA

1. VAN FINANCIEEL-TECHNISCHE STURING ...
2. ... NAAR STUREN OP MAATSCHAPPELIJKE EFFECTEN
3. FINANCIËLE POSITIE
4. KAPITAALGOEDEREN

VAN FINANCIËEL- TECHNISCHE STURING ...

TPC

24



Dr. Marinus de Pooter RA heeft ruime internationale werkervaring als directeur, consultant en trainer op het gebied van prestatie management, risicomanagement, interne beheersing, compliance management & internal audit.

Van risico's managen naar belangen afwegen

**Is risico-
management
overtollig?**

TPC

13

www.tpconline.nl



Dr. Berend van der Kolk is universitair hoofddocent Management Accounting & Control aan de Vrije Universiteit Amsterdam en auteur van het boek De Meetmaatschappij.

**Indicatorisme:
Wat is het en
hoe bestrijd
je het?**



IN PRAKTIJK VOORAL FINANCIËLE STURING

Zeer veel of slechts
verplichte
beleidsindicatoren!

sluiten niet aan op lokale doelen

Beleidsbegroting

Relatief veel aandacht 3^e
W-vraag: wat mag het
kosten?

Beleidsbegroting

Oplossen in eigen
portefeuille!
Schotten tussen
domeinen!

Gesprek over keuzes

Sterke focus op
structurele sluitendheid
begroting én
weerstandratio!

Gesprek over keuzes

Reserves en
voorzieningen voor
kapitaalgoederen

Financiële techniek

Boekhoud trucs!
Kapitaaldeckingsreserve
(structurele bate), jeugdgeden
AU, inzet AR (als solvabiliteit >
20%)

Toezicht

Financiën in de lead.
Betrokkenheid beleid,
domeinen?

Proces

Zelfde begrippen,
andere betekenis
(financieel vs. technisch)
Investering, groot onderhoud, etc.

Definities

... NAAR STUREN OP MAATSCHAPPELIJKE EFFECTEN



STUREN OP MAATSCHAPPELIJKE EFFECTEN! HOE GEEF JE DAAR INVULLING AAN IN DE PRAKTIJK?

Thema's

Weg van het geld. Gesprek over doelen, beoogde effecten, welke activiteiten dragen daar aan bij.

Basis op orde en integrale sturing.

Keuzes maken. Vanuit inzicht gesprek over ambities passend bij de financiële positie.

“

VERPLICHTE BELEIDSINDICATOREN DRAGEN NIET BIJ
AAN STUREN OP MAATSCHAPPELIJKE EFFECTEN!

”



ARTIKEL 8 LID 3 BBV

Het programmaplan bevat per programma:

- a. de doelstelling, in het bijzonder de beoogde maatschappelijke effecten, ten minste toegelicht aan de hand van de bij ministeriële regeling vast te stellen beleidsindicatoren;
- b. de wijze waarop ernaar gestreefd zal worden die effecten te bereiken, en de betrokkenheid hierbij van verbonden partijen;
- c. de raming van baten en lasten.

MONITOREN MAATSCHAPPELIJKE EFFECTEN DE RAAD STELT KADERS

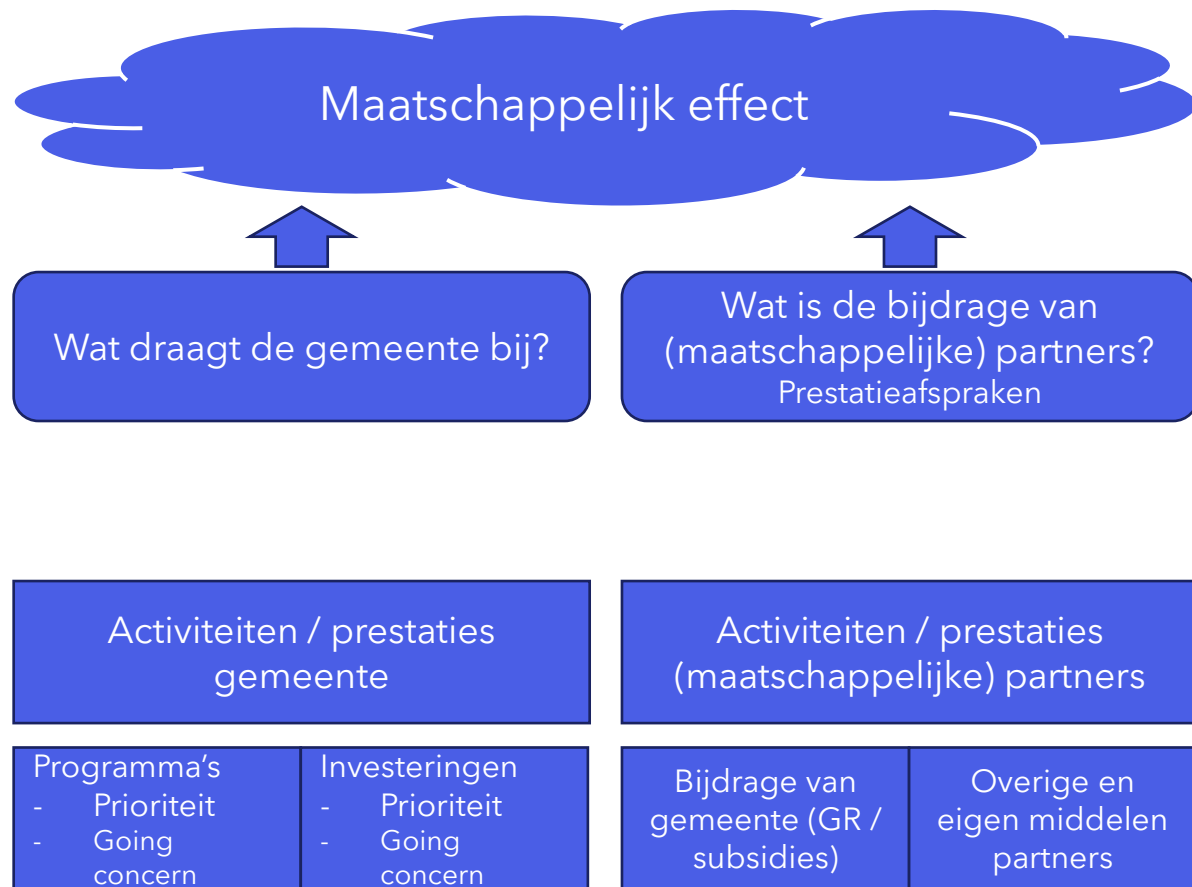
1. Wat willen we (samen) bereiken?

Participatie:

1. Overheid verantwoordelijk
2. Co productie: gelijkwaardige samenwerking
3. Overheid faciliteert: samenleving aan zet

2. Wat willen we daarvoor (samen) doen?

3. Wat mag het kosten?



Effect beleid
Lange termijn blik
2-4 jaar of langer

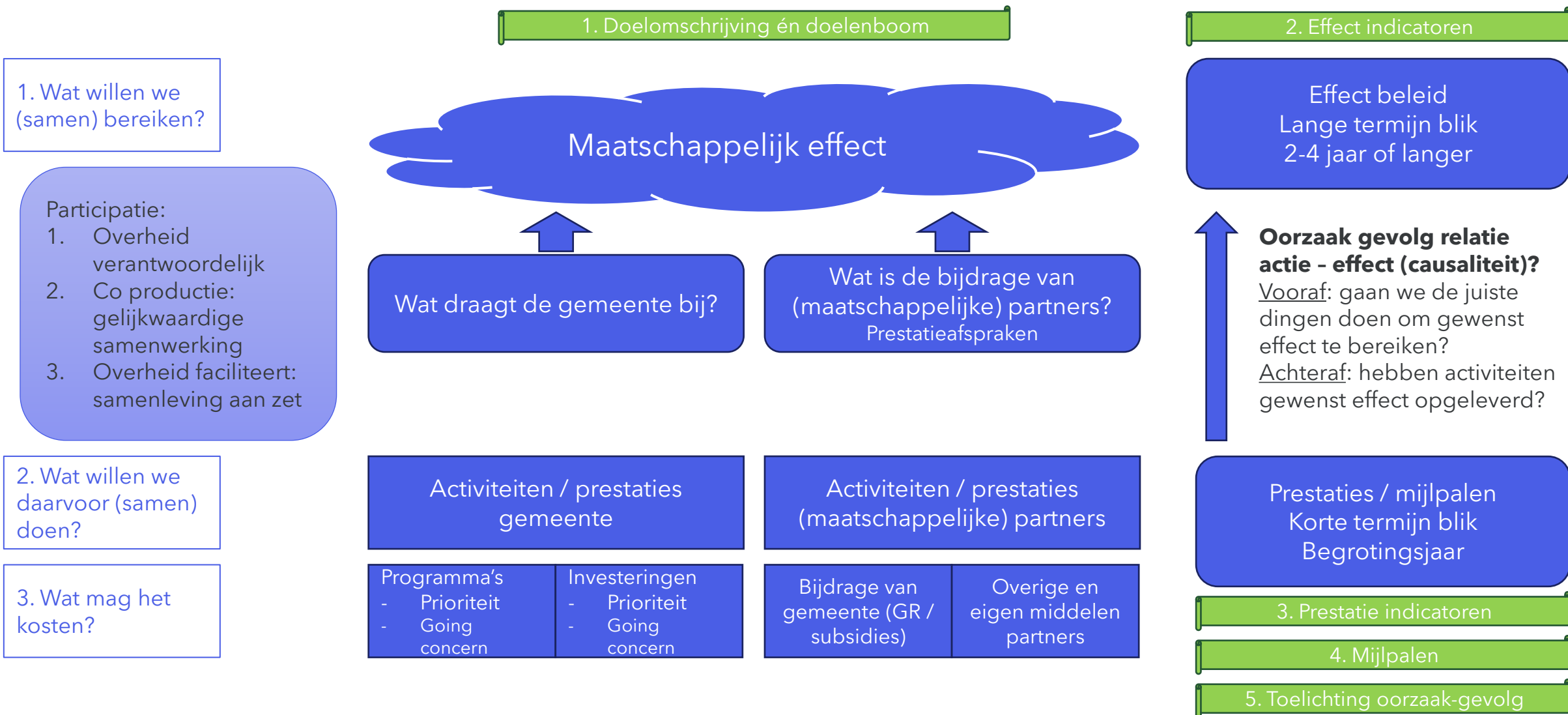
Oorzaak gevolg relatie actie - effect (causaliteit)?

Vooraf: gaan we de juiste dingen doen om gewenst effect te bereiken?

Achteraf: hebben activiteiten gewenst effect opgeleverd?

Prestaties / mijlpalen
Korte termijn blik
Begrotingsjaar

INFORMATIE ELEMENTEN IN BELEIDSBEGROTING





FINANCIËLE POSITIE



Weerstandratio overbodig?
Of relevant?



Dennis van der Graaf

Concerncontroller en lid Directieteam bij Gemeente Alphen aan den Rijn,
Toezichthouder, Focus op realiseren maatschappelijke doelen, drs., RA
Gepubliceerd op 15 dec. 2024

+ Volgen

“

ZONDER INZICHT IN MAATSCHAPPELIJK EFFECT ÉN
FINANCIËLE POSITIE GEEN KEUZES IN FINANCIËEL
ONZEKERE TIJDEN!

”



ARTIKEL 11 LID 2 BBV

De paragraaf betreffende het weerstandsvermogen en risicobeheersing bevat ten minste:

- a. een inventarisatie van de weerstandscapaciteit;
- b. een inventarisatie van de risico's;
- c. het beleid omtrent de weerstandscapaciteit en de risico's;
- d. een kengetal voor de: netto schuldquote, netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen, solvabiliteitsratio, grondexploitatie, structurele exploitatieruimte en belastingcapaciteit.
- e. een **beoordeling** van de **onderlinge verhouding** tussen de **kengetallen** in relatie tot de **financiële positie**.

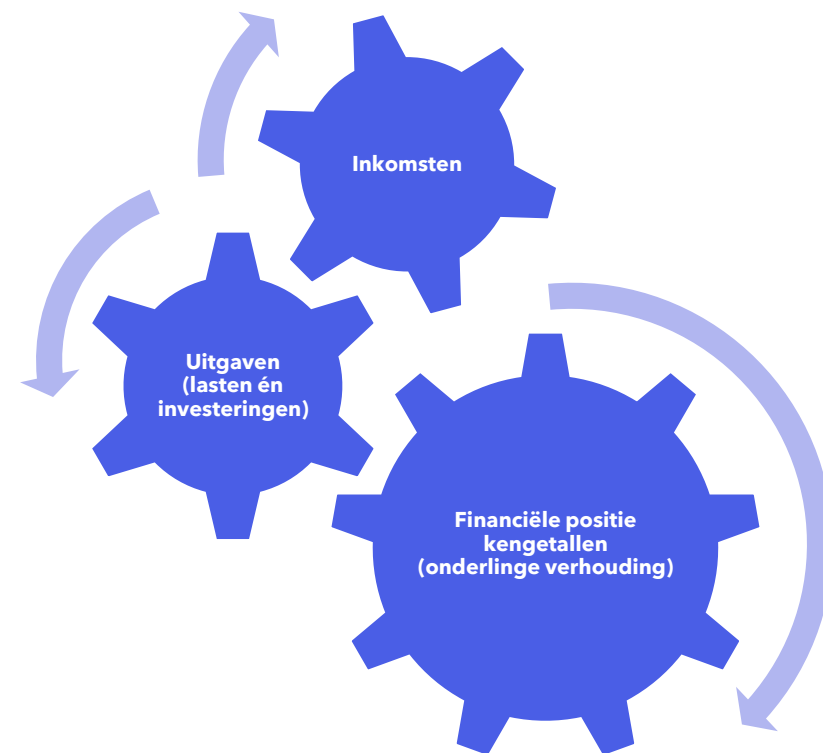
ONDERLINGE VERHOUDING FINANCIËLE KENGETALLEN

1

2

3

Kengetallen	Kaderstelling				
	Wegings- factor	Ruimte	Solide waarde	Herstel op termijn	Kritische ondergrens
1. Kengetal 1					
1e jaar	Factor 1.1				
2e jaar	Factor 1.2				
3e jaar	Factor 1.3				
4e jaar	Factor 1.4				
2. Kengetal 2	Factor 2				
3. Kengetal 3	Factor 3				
4. Kengetal 4	Factor 4				
5. Kengetal 5	Factor 5				
6. Kengetal 6	Factor 6				
Totaal financiële positie	0 - 100				



1. Welke kengetallen zijn relevant voor de financiële positie van gemeente ...?
2. Het relatieve belang van ieder kengetal in onderlinge verhouding tot de financiële positie?
3. Welke signaleringswaarden, streefwaarden hanteren en wat is de kritische ondergrens ?

VOORBEELD SIGNALERINGSWAARDEN

Kengetallen (signaleringswaarden)		Score		Ruimte	Solide waarde	Herstel op termijn	Kritische ondergrens
1. Structurele exploitatieruimte							
1e jaar					≥ 0	< 0	< 0 (1e;4e)
2e jaar					≥ 0	< 0	
3e jaar					≥ 0	< 0	
4e jaar					≥ 0	< 0	< 0 (1e;4e)
2. Weerstandsratio (incidenteel)				$\geq 2,0$	$1,4 < 2,0$	$1,0 < 1,4$	$< 1,0$
3. Structureel weerstandsvermogen				$\geq 1,0$	$0,8 < 1,0$	$0,6 < 0,8$	$< 0,6$ (1e;4e)
4. Solvabiliteit				$\geq 50\%$	$35\% < 50\%$	$20\% < 35\%$	$< 20\%$
5. Netto schuldpositie				$< 90\%$	$90\% < 110\%$	$110\% < 130\%$	$> 130\%$
6. Taakstellingen							
1e jaar							
2e jaar							
3e jaar							
4e jaar							
Totaal financiële positie				100 - 76	75,5 - 65	64,5 - 0	(1e én 4e jaar niet structureel sluitend)

VOORBEELD NORMERING SCORES

Kengetallen	Max	Score
1. Structurele exploitatieruimte		
1e jaar	12	negatief 0 punten; < 0,5% 6 punten; > 0,5% 12 punten
2e jaar	8	negatief 0 punten; < 0,5% 4 punten; > 0,5% 8 punten
3e jaar	8	negatief 0 punten; < 0,5% 4 punten; > 0,5% 8 punten
4e jaar	12	negatief 0 punten; < 0,5% 6 punten; > 0,5% 12 punten
2. Weerstandsratio (incidenteel)	15	< 0,8 0 punten; 0,8 < 1,4 7,5 punten; > 1,4 15 punten
3. Structureel weerstandsvermogen	15	< 0,6 0 punten; 0,6 < 1,0 7,5 punten; > 1,0 15 punten
4. Solvabiliteit	9	< 20% 0 punten; 20% < 50% 4,5 punten; > 50% 9 punten
5. Netto schuldpositie	9	> 130% 0 punten; 90% < 130% 4,5 punten; < 90% 9 punten
6. Taakstellingen		
1e jaar	3	> 1,0% 0 punten; 0,5% < 1,0% 1,5 punt; < 0,5% 3 punten
2e jaar	3	> 1,0% 0 punten; 0,5% < 1,0% 1,5 punt; < 0,5% 3 punten
3e jaar	3	> 1,0% 0 punten; 0,5% < 1,0% 1,5 punt; < 0,5% 3 punten
4e jaar	3	> 1,0% 0 punten; 0,5% < 1,0% 1,5 punt; < 0,5% 3 punten
Totaal financiële positie	100	

FINANCIËLE POSITIE GEMEENTE ... (VOORBEELD)

Kengetallen	Score			Ruimte	Solide waarde	Herstel op termijn	Kritische ondergrens
	Max	B2024	B2025				
1. Structurele exploitatieruimte							
1e jaar	12,0	6,0	6,0		0,47%		
2e jaar	8,0	0,0	0,0			-2,24%	
3e jaar	8,0	0,0	0,0			-0,19%	
4e jaar	12,0	0,0	12,0		1,39%		
2. Weerstandratio (incidenteel)	15,0	15,0	15,0		1,9		
3. Structureel weerstandsvermogen	15,0	0,0	0,0				
4. Solvabiliteit	9,0	9,0	4,5		39,42%		
5. Netto schuldpositie	9,0	9,0	9,0	72,37%			
6. Taakstellingen (E. nog te realiseren TS)							
1e jaar	3,0	3,0	3,0				
2e jaar	3,0	3,0	1,5				
3e jaar	3,0	3,0	0,0				
4e jaar	3,0	3,0	0,0				
Totaal financiële positie	100,0	51,0	51,0			51	

KAPITAALGOEDEREN

MAATSCHAPPELIJK VASTGOED



Handreiking paragraaf kapitaalgoederen

Begroten en verantwoord
gemeentelijke gebouwen

“ FINANCIERING (VERVANGINGS-)INVESTERINGEN HEEFT GROTE IMPACT OP FINANCIËLE POSITIE EN TOEKOMSTIGE VRIJE BELEIDSRUIMTE DOOR VERTRAAGD EFFECT OP KAPITAALLASTEN! ”



FINANCIERING VERVANGINGSINVESTERINGEN

Boekwaarde Oorspronkelijke aanschafwaarde Kapitaallasten	Vervangingsinvesteringen (1-4 jaar; 5-10 jaar; etc.) Totale vervangingswaarde Langjarig gemiddelde kapitaallasten	Financiering (balansprognose EV / VV) Groei kapitaallasten	BW 31-12 € 49 mln. Oorspronkelijke aanschaf- waarde 31-12 € 80 mln. Vervangingswaarde € 280 mln. Kapitaallasten € 4 mln. Langjarig gem. € 14 mln. Solvabiliteit 31-12 19%
Balans Staat activa	Beheerplannen	Middellange termijn	Voorbeeld Onderwijshuisvesting (IHP)

Financiering toekomstige investeringen (met nieuw EV / VV)
Ravijnjaren (dekking tekorten met reserves) → effect solvabiliteit?

FINANCIËLE TECHNIEK

Kapitaalgoederen niet volledig, zowel op balans als in kapitaallasten

- 1^e aanleg gedekt uit grondexploitatie
- In verleden investeringen direct gedekt uit reserves / subsidies
- Afschrijvingstermijn financieel korter dan levensduur

Verscheidenheid aan financiële technieken om langjarig gemiddelde last in exploitatie tot uitdrukking te brengen

- Kapitaaldeckingsreserve
- Sparen voor vervanging in bestemmingsreserves
- Stelposten in begroting (via resultaatbestemming in reserve)
- Voorzieningen groot onderhoud

FINANCIËLE TECHNIEK

Kapitaalgoederen niet volledig, zowel op balans als in kapitaallasten

- 1^e aanleg gedekt uit grondexploitatie
- In verleden investeringen direct gedekt uit reserves / subsidies
- Afschrijvingstermijn financieel korter dan levensduur

Verscheidenheid aan financiële technieken om langjarig gemiddelde last in exploitatie tot uitdrukking te brengen

- Kapitaaldeckingsreserve
- Sparen voor vervanging in bestemmingsreserves
- Stelposten in begroting (via resultaatbestemming in reserve)
- Voorzieningen groot onderhoud

Integrale afweging over domeinen heen!

- Tekorten jeugdzorg (huidige problematiek)
- Boeggolf vervangingsinvesteringen (vanaf 2030?)

VRAGEN?

Dank voor de aandacht