

## 3.1 Weerstandsvermogen en risicobeheersing

### Inleiding weerstandsvermogen en risicobeheersing

In het eerste gedeelte van deze paragraaf zijn een set verplichte kengetallen (vanuit het BBV) opgenomen. Deze kengetallen beogen meer inzicht te geven in de financiële positie van de gemeente. Het tweede gedeelte van de paragraaf heeft specifiek betrekking op risicobeheersing. Hier wordt waardering gegeven aan de verhouding tussen de risico's en de weerstandscapaciteit: het weerstandsvermogen.

### Nadere uitleg kengetallen

Kengetallen maken inzichtelijk(er) over hoeveel (financiële) ruimte de gemeente beschikt om structurele en incidentele lasten te kunnen dekken of opvangen. Ze geven zodoende inzicht in de financiële weer- en wendbaarheid. Voor de beoordeling van de financiële positie is het belangrijk dat zowel naar de balans als naar de exploitatie wordt gekeken. In de kengetallen 'structurele exploitatieruimte' en 'belastingcapaciteit' komt tot uitdrukking of de gemeente over voldoende structurele baten beschikt en welke mogelijkheid er is om de structurele baten op korte termijn te vergroten. De kengetallen 'netto schuldquote' en 'netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen', 'solvabiliteitsratio' en 'grondexploitatie' hebben betrekking op de balans.

#### **Netto schuldquote en netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen**

De netto schuldquote weerspiegelt het niveau van de schuldenlast van de gemeente ten opzichte van de eigen middelen. Ook geeft de schuldquote een indicatie van de druk van de rentelasten en de aflossingen op de exploitatie. Om inzicht te krijgen in hoeverre er sprake is van doorlenen wordt de netto schuldquote zowel in- als exclusief doorgeleende gelden weergegeven (netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen).

#### **Solvabiliteitsratio**

De solvabiliteitsratio drukt het eigen vermogen uit als percentage van het totale vermogen en geeft daarmee inzicht in de mate waarin de gemeente in staat is aan haar financiële verplichtingen te voldoen. Hoe hoger de solvabiliteitsratio, hoe groter de weerbaarheid van de gemeente.

#### **Grondexploitatie**

Het kengetal grondexploitatie geeft aan hoe groot de grondpositie (de waarde van de grond) is ten opzichte van de totale (geraamde) baten.

#### **Structurele exploitatieruimte**

Bij dit kengetal worden de structurele baten en structurele lasten vergeleken met de totale baten. Een positief percentage betekent dat de structurele baten toereikend zijn om de structurele lasten (waaronder de rente en aflossing van een lening) te dekken.

#### **Belastingcapaciteit**

De belastingcapaciteit geeft inzicht in welke mate het voordoen van een financiële tegenvaller in het volgende begrotingsjaar door aanwending van belastingcapaciteit kan worden opgevangen. Om deze ruimte weer te kunnen geven is een ijkpunt nodig. Dit wordt bewerkstelligd door de belastingcapaciteit te relateren aan landelijk gemiddelde tarieven.

Voor de gemeente wordt de belastingcapaciteit gerelateerd aan de hoogte van de gemiddelde woonlasten (OZB, rioolheffing en afvalstoffenheffing).

### Beoordeling kengetallen in relatie tot de financiële positie

Een afzonderlijk kengetal zegt weinig over hoe de financiële positie moet worden beoordeeld. Zo heeft een hoge schuld geen nadelig effect te hebben op de financiële positie. Dit is afhankelijk van of en wat er aan eigen vermogen en baten tegenover die schuld staat en hoe groot de kans is dat de schuld weer wordt afgelost. Ook hoeft een tegenvallende ontwikkeling van de grondprijzen geen negatieve invloed te hebben op de financiële positie indien de structurele exploitatieruimte groot is of de gemeente over voldoende ruimte in belastingcapaciteit beschikt, omdat er dan ruimte is om tegenvallers op te vangen.

### Kengetallen begroting 2018

De volgende tabellen geven de verplichte kengetallen vanuit het BBV weer, gevolgd door een tekstuele toelichting in paragraaf 3.1.4.

Kengetallen (afgerond in hele %)	Verloop van de kengetallen					
	Verslag 2016	Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021
Netto schuldquote <sup>1</sup>	96%	109%	108%	108%	108%	106%
Netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen	94%	107%	106%	106%	106%	104%
Solvabiliteitsratio	15%	12%	12%	13%	14%	16%
Structurele exploitatieruimte	4%	4%	4%	3%	2%	2%
Grondexploitatie <sup>2</sup>	1%	2%	0%	-2%	-5%	-4%
Belastingcapaciteit	112%	108%	108%	108%	108%	108%

<sup>1</sup> Door de wijziging in het BBV per 1 januari 2017 is de systematiek van de interne doorbelasting gewijzigd. Gevolg hiervan is dat zowel baten als lasten met een gelijk bedrag afnemen. Dit heeft geen effect op de omvang van de schuldenlast, maar wel op de netto schuldquote. Rekening houdend met de huidige systematiek zou de netto schuldquote in 2016 geen 96% maar 103% bedragen.

<sup>2</sup> Vanaf 2019 wordt het totaal van de activa bouwgronden en exploitatie negatief omdat de getroffen verliesvoorziening grondexploitaties hoger wordt dan de boekwaarde. De boekwaarde (exclusief getroffen verliesvoorziening) loopt naar verwachting sterk terug in verband met sterk stijgende grondverkoop in 2018, 2019 en 2020. Deze boekwaarde wordt zelfs negatief vanaf 2020.

### Beoordeling financiële positie

Om meer inzicht te geven in de financiële positie van de gemeente wordt naast deze set verplichte kengetallen gebruik gemaakt van eigen indicatoren. Deze zijn, in de volgende tabel, toegevoegd aan de verplichte indicatoren. De uitkomsten zijn vergeleken.

Aan de kengetallen zijn geen normen verbonden. De provincie heeft als toezichthouder wel zogenaamde signaleringswaarden bekend gemaakt, die worden gehanteerd bij de toetsing van de financiële positie. Hiervoor worden drie categorieën gebruikt, een categorie A; het minst risicovol (groen), B; meer risicovol categorie (oranje) en C; het meest risicovol (rood). Voor de eigen kengetallen van de gemeente worden eigen indicatoren gebruikt. Na tabel 2 worden de uitkomsten toegelicht.

Indicator	Haarlem	Provincie
1 Netto schuldquote	Oranje	Oranje
2 Solvabiliteitsratio	Oranje	Rood
3 Rente risiconorm	Oranje	Oranje
4 Structurele exploitatieruimte	Oranje	Oranje
5 Meerjarenbegroting	Oranje	Oranje
6 Grondexploitatie	Oranje	Oranje
7 Onderhoudssituatie	Oranje	Oranje
8 Beschikbaar weerstandscapaciteit	Oranje	Oranje
9 Belastingcapaciteit	Rood	Rood

## Toelichting uitkomsten signaleringswaarden

### 1. Netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen

Indicator gemeente: de netto schuldquote geeft inzicht in het niveau van de schuldenlast van de gemeente ten opzichte van de eigen middelen. Het is zodoende een indicatie in welke mate de rentelasten en aflossingen op de exploitatie drukken. Het kengetal dat in de BBV wordt gehanteerd is gebaseerd op de norm van de Vereniging Nederlandse Gemeenten die Haarlem eerder al hanteerde in de begroting. Daarvoor zijn voor de VNG ook normen opgesteld. Een uitkomst lager dan 100% is groen, tussen de 100% en 130% is oranje en hoger is rood. Met een quote van 108% bevindt Haarlem zich ook in 2018 in het oranje vlak. Signaleringswaarde provincie: als het percentage hoger dan 90% is, maar lager dan 130% is de waarde categorie B.

### 2. Solvabiliteitsratio

Signaleringswaarde provincie: de solvabiliteitsratio geeft inzicht in de mate waarin de gemeente in staat is aan haar financiële verplichtingen te voldoen. Dit is gebaseerd op het eigen vermogen (reserves en begrotingsresultaat) als percentage van de totale balans. Hoe hoger de ratio, hoe groter de weerbaarheid. Over 2018 is de ratio berekend op 12%. Als de signaleringswaarde lager is dan 20% is de waarde categorie C.

### 3. Rente risiconorm

Indicator gemeente: de maximaal toegestane omvang van langlopende financiering is gekoppeld aan de renterisiconorm. Deze geeft het maximaal geleende bedrag per jaar dat aan rentewijziging onderhevig mag zijn. Deze norm bedraagt 20% van het begrotingstotaal. Voor Haarlem ligt de norm op € 100 miljoen. De gemeente heeft de momenten van (mogelijke) herfinanciering gespreid en daardoor is € 31 miljoen daadwerkelijk onderhevig aan rentewijziging in 2018 (zie ook paragraaf 3.4.2). Omdat dit ruim onder de norm is kan de indicator groen weergegeven worden.

### 4. Structurele exploitatieruimte

Signaleringswaarde provincie: een positief percentage betekent dat de structurele baten toereikend zijn om de structurele lasten te dekken. Een negatief getal geeft aan dat structurele lasten worden gedekt door incidentele baten. Voor 2018 bedraagt de structurele exploitatieruimte 4%, de structurele baten dekken de structurele lasten en daarom is het categorie A.

### 5. Meerjarenbegroting

Indicator gemeente: de meerjarenbegroting is één van de kengetallen waaruit de financiële positie van de gemeente blijkt. Is de meerjarenraming materieel sluitend en biedt de

meerjarenraming ruimte om mogelijke tegenvallers op te vangen zonder dat aanvullende bezuinigingen nodig zijn?

De begroting is sluitend voor de Jaren 2018, 2019 en 2020. Het kengetal is daarom groen.

## 6. Grondexploitatie

Indicator gemeente: dit kengetal zegt niet zoveel over de risico's van de grondexploitaties zelf, maar geeft wel aan of grondexploitaties nog een bijdrage kunnen leveren aan het mogelijk opvangen van tegenvallers (flexibiliteit van de financiële positie).

Signaleringswaarde provincie: Haarlem scoort 0%. Scores onder de 20% vallen onder categorie A.

De grondexploitaties worden vanaf 2018 veel minder risicovol wanneer in 2018, 2019 en 2020 de grondverkoop worden gerealiseerd. Van een positie waarin de gemeente nog veel grond moet verkopen waarin veel geld is geïnvesteerd (risicovol) komt de gemeente dan in een positie waarin er meer geld is verdiend met grondverkoop dan is geïnvesteerd. Voor verliesgevende exploitaties is een adequate verliesvoorziening getroffen en er is daarvoor dus voldoende weerstandscapaciteit beschikbaar. Bij het afsluiten van de winstgevende plannen stijgt ook de reserve grondexploitaties en daarmee wordt de weerstandscapaciteit van de gemeente verder versterkt.

## 7. Onderhoud

Indicator gemeente: één van de kengetallen om te kijken of de begroting materieel sluitend is, gaat over het vermogen van de gemeente om te voorzien in onderhoud van de kapitaalgoederen, inclusief gemeentelijk vastgoed (panden).

### Samenvatting beheerplannen en achterstallig onderhoud

Kapitaalgoederen	Beheer plannen (vastgesteld)	Achterstallig onderhoud
Wegen, straten en pleinen	<a href="#">Strategisch beheerplan Wegen 2013-2012 en Straatmeubilair (beide 2012/398572)</a>	nee
Riolering	<a href="#">Verbreed GRP 2014-2017 (2013/416279)</a>	nee
Water (kunstwerken, oevers)	<a href="#">Strategisch beheerplan Water en oevers (2012/398572)</a>	nee
Groen	<a href="#">Strategisch beheerplan Groen (2012/398572)</a>	nee
Speelgelegenheden	<a href="#">Strategisch beheerplan Speelvoorzieningen (2012/398572)</a>	nee
Openbare verlichting en Verkeersregelinstallaties	<a href="#">Strategisch beheerplan Openbare verlichting en verkeersregeltechniek (2012/398572)</a>	nee
Schoolgebouwen	Schoolbestuur is zelf verantwoordelijk voor onderhoud <sup>1</sup>	nee
Sportaccommodaties	Het vrij te geven jaarplan 2017 op basis van Meerjaren onderhoudsplan. Het Investeringsplan Sport.	nee
Vastgoed	MJOP	ja

<sup>1</sup>Schoolbesturen hebben verantwoordelijkheid voor de huisvesting van de scholen. Zij zijn bij wet verplicht om het gebouw behoorlijk te gebruiken en te onderhouden.

Op het MJOP na, is er geen sprake meer van achterstallig onderhoud.

**Score:**

Groen: maximaal één beheerdomein kent achterstallig onderhoud;

Oranje: meer dan één, maar maximaal twee onderhoudsdomeinen kennen achterstallig onderhoud;

Rood: meer dan twee onderhoudsdomeinen kennen achterstallig onderhoud.

## 8. Beschikbaar weerstandscapaciteit

Indicator gemeente: in de paragraaf weerstandsvermogen is de benodigde weerstandscapaciteit berekend op € 16,1 miljoen. De beschikbare weerstandscapaciteit bedraagt € 25,8 miljoen. Dit is uitgedrukt in een ratio weerstandsvermogen van 1,6 en dus groen.

Score:

Groen: ratio 1,4 of hoger. Er is ruimte binnen de algemene reserve om tegenvallers op te vangen.

Oranje: ratio 1 t/m 1,4. Er is beperkt ruimte binnen de algemene reserve om tegenvallers op te vangen.

Rood: ratio lager dan 1. De algemene reserve is geheel nodig als weerstandsvermogen (om risico's te kunnen opvangen) en kan niet worden ingezet om andere tegenvallers op te vangen.

Het beschikbare weerstandsvermogen van de gemeente heeft aan dat er nog enige flexibiliteit is om mogelijke tegenvallers op te vangen, zonder dat het weerstandsvermogen onvoldoende wordt.

## 9. Belastingcapaciteit

Indicator gemeente en provincie: het kengetal heeft een waarde van boven de 100%, dat wil zeggen dat de woonlasten hoger zijn dan het gemiddelde van de grote steden in Nederland. Dit betekent dat verhoging van de lokale lasten nauwelijks mogelijk is zonder relatief duurder te worden ten opzichte van de andere gemeenten. Er is daarom geen onbenutte belastingcapaciteit die ingezet zou kunnen worden om toekomstige nadelen op te vangen. Het kengetal is 108% voor 2018 en is daarmee rood. Indien de score meer dan 105% bedraagt is de uitkomst voor de provincie categorie C.

## Risicoparagraaf

De gemeente Haarlem heeft zoals iedere organisatie te maken met risico's. Het is van belang om die risico's inzichtelijk te maken, onder andere omdat de risico's de uitvoer van beleidsdoelen nadelig kunnen beïnvloeden. De Nota Risicomanagement ([2014/425742](#)) legt het begrippenkader en randvoorwaarden voor risicomanagement vast. De nota definieert risicomanagement als: het effectief en systematisch omgaan met de kansen en bedreigingen die het tot stand komen van organisatiedoelstellingen kunnen beïnvloeden.

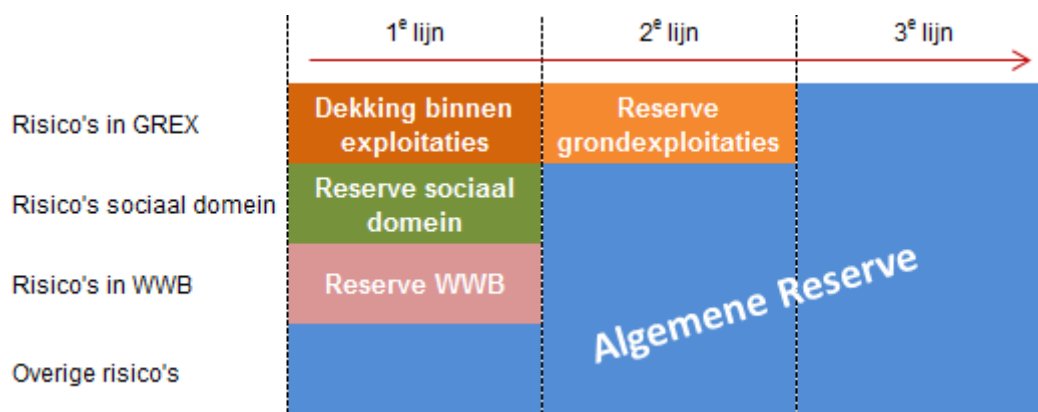
Om de financiële gevolgen die samenhangen met bepaalde risico's te kunnen opvangen wordt een weerstandscapaciteit aangehouden. Op basis van een risico-inventarisatie binnen de organisatie wordt een risicosimulatie uitgevoerd. De risicosimulatie berekent hoeveel weerstandscapaciteit nodig is om het totaal aan (financiële) risico's te kunnen dekken. De risico's zullen niet allemaal tegelijk en in hun maximale omvang optreden. De risico-inventarisatie is primair gericht op risico's met een financieel gevolg en is een momentopname, de simulatie is uitgevoerd met de inventarisatie per 1 augustus 2017.

## Weerstandsvermogen

De ratio weerstandsvermogen bedraagt 1,6 en is ruim voldoende.

De weerstandscapaciteit bestaat uit de middelen die de gemeente beschikbaar heeft om risico's op te vangen en is gelijk aan de omvang van de algemene reserve. Het saldo bedraagt € 25,8 miljoen. De overige algemene reserves (reserve grondexploitaties en reserve sociaal domein), worden primair ingezet voor dekking van risico's voor de

betreffende beleidsvelden. Indien deze niet toereikend zijn, dient de algemene reserve voor voldoende weerstandscapaciteit te zorgen. Dit wordt schematisch weergegeven in onderstaande figuur.



De beleidsuitgangspunten voor de omgang met reserves en voorzieningen heeft de raad vastgelegd in de Nota reserves en voorzieningen 2016-2020 ([2016/253878](#)). Hierin wordt een samenvatting gegeven van de regelgeving, waaronder een toelichting op het verschil tussen reserves en voorzieningen en de afspraken voor het instellen en opheffen. De ratio tussen de weerstandscapaciteit die nodig is om de risico's te kunnen opvangen en de weerstandscapaciteit die daarvoor beschikbaar is, heet het weerstandsvermogen. Uitsluitend voor de netto-risico's, resterend na het treffen van beheersmaatregelen, die financieel kwantificeerbaar zijn en geen verplichtend karakter hebben, wordt weerstandsvermogen aangehouden.

De weerstandscapaciteit die nodig is om de risico's op te kunnen vangen, volgt uit een risico-inventarisatie en bedraagt voor 2018 € 16,9 miljoen. Na dekking uit de reserves voor grondexploitaties en het sociaal domein bedraagt de benodigde weerstandscapaciteit nog € 16,1 miljoen.

### Berekening ratio weerstandsvermogen

$$\text{Ratio weerstandsvermogen} = \frac{\text{beschikbare weerstandscapaciteit}}{\text{benodigde weerstandscapaciteit}} = \frac{25,8}{16,1} = 1,6$$

In het coalitieprogramma is opgenomen dat het college een financieel gezonde stad nastreeft en dat financiële meevallers worden toegevoegd aan de Algemene reserve totdat de ratio weerstandsvermogen op het niveau ruim voldoende staat (1,4 tot 2,0). Dit is met een ratio van 1,6 dus het geval.

Ontwikkeling kengetallen	Realisatie				Raming	
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
weerstandsratio	1,1	1,9	2,1	2,2	1,9	1,6

De weerstandsratio is bij de jaarstukken van 2016 voor het laatst bepaald en is toen vastgesteld op 2,2. De weerstandsratio is nu berekend op 1,6. De daling wordt veroorzaakt door zowel een stijging in het benodigde weerstandscapaciteit (onder andere door het wegvallen van de reserve Wet Werk en Bijstand als dekking) als een daling van de beschikbare weerstandscapaciteit. In onderstaand risicoprofiel wordt hier bij punt 'g' verder op ingegaan.

## **Risicoprofiel gemeente Haarlem**

### **a. Risico's grondexploitaties**

Voor de benodigde weerstandscapaciteit van de risico's van grondexploitaties wordt per grondexploitatie bekeken of een positief resultaat wordt verwacht. Als dit het geval is, wordt de benodigde weerstandscapaciteit gecorrigeerd, omdat het positieve resultaat kan worden ingezet voor de dekking van de risico's. Voor de risico's die niet kunnen worden afgedekt door een positief resultaat wordt getoetst of de reserve grondexploitatie toereikend is. Als dat niet het geval is, dient voor het restrisico het weerstandsvermogen aangehouden te worden. De nu berekende risico's van grondexploitatie hebben een maximaal nadelig financieel gevolg van in totaal € 1.363.000. Al deze risico's hebben betrekking op het Slachthuisterrein. Rekening houdend met kans van voordoen dient hiervoor een weerstandscapaciteit van € 302.000 aangehouden te worden. Hiervoor is voldoende dekking binnen de grondexploitatie Slachthuisterrein. Er hoeft daarom geen beroep op de algemene reserve grondexploitatie of de algemene reserve gedaan te worden. De risico's van grondexploitaties vallen binnen programma 4.

### **b. Risico's sociaal domein**

De omvang van de reserve sociaal domein bedraagt afgerond € 12,9 miljoen en is ruim voldoende om risico's (met financiële gevolgen) die uit het sociaal domein voortvloeien geheel te kunnen afdekken. Het totaal van de gekwantificeerde risico's bedraagt € 3,7 miljoen, waarvoor € 0,5 miljoen weerstandsvermogen aangehouden moet worden. Er hoeft daarom geen beroep op de algemene reserve gedaan te worden. De risico's van het sociaal domein vallen voornamelijk binnen programma 2.

### **c. Risico's Wet Werk en Bijstand**

Het gekwantificeerde maximale risico aangaande de WWB is € 4,9 miljoen, waarvoor € 2,9 miljoen weerstandsvermogen aangehouden moet worden. Het risico betreffende de WWB valt in programma 3.

### **d. Bedrijfsvoeringsrisico's**

De overige 41 bedrijfsvoeringsrisico's met financieel gevolg zijn gekwantificeerd op € 63,6 miljoen. Om met 90% zekerheid risico's te kunnen afdekken moet voor dit specifieke samenstel van risico's € 13,2 miljoen aan algemeen weerstandsvermogen reserve aangehouden te worden. In tabel top tien risico's staan de tien risico's die de hoogste bijdrage leveren aan de berekening van de benodigde weerstandscapaciteit. Bedenk dat een risico geen zekerheid is, maar een kans dat het zich voordoet.

### **e. Organisatieontwikkeling**

Een aantal werkprocessen zal opnieuw moeten worden ingericht en medewerkers zullen vanuit een nieuwe rol hun taken uitvoeren, dit kan tijdelijke risico's opleveren met betrekking

tot de productiviteit en inzetbaarheid van medewerkers. Er is een projectorganisatie met de voorbereiding en uitvoering van de organisatieontwikkeling belast en de veranderingen zullen op natuurlijke momenten met zekere geleidelijkheid worden doorgevoerd. Hierdoor verkleint de kans op voordoen van de genoemde risicogevolgen.

#### f. Top tien risico's gemeente Haarlem

De totaal benodigde weerstandscapaciteit is gebaseerd op de risico's met een financieel gevolg. Op basis van de geïnventariseerde en gewaardeerde risico's is een risicosimulatie uitgevoerd. De risico's zullen immers niet allemaal tegelijk en in hun maximale omvang optreden. Een simulatie houdt op basis van een wetenschappelijk verantwoorde methodiek rekening met de kansverdeling. Daarom is de benodigde capaciteit voor een risico minder dan de vermenigvuldiging van de kans met het maximale gevolg. In de volgende tabel zijn de tien risico's met de hoogste inschatting van de benodigde weerstandscapaciteit weergegeven. Deze tien risico's zijn verantwoordelijk voor 68% van de totale benodigde weerstandscapaciteit.

Bedrijfsvoeringsrisico's	Kans van voordoen	Maximaal gevolg	Inschatting benodigde capaciteit
1 Uitval ICT-systemen: Als gevolg van problemen in de interne infrastructuur.	40%	€ 10,0 miljoen	€ 3,5 miljoen
2 Participatiewet: Indien het aantal bijstandsgerechtigden oploopt draagt de gemeente het risico tot maximaal een overschrijding van 10%. Het bruto risico bedraagt € 2,9 miljoen.	75%	€ 4,9 miljoen	€ 2,9 miljoen
3 Overschrijdingsregeling onderwijs: Er is een juridisch conflict met de schoolbesturen van het bijzonder basisonderwijs over de overschrijdingsuitkering tot 2006.	50%	€ 2,5 miljoen	€ 1,0 miljoen
4 Algemene uitkering: De algemene uitkering uit het gemeentefonds bedraagt € 183 miljoen (excl. sociaal domein). Een afwijking van 5% leidt al tot een begrotingsrisico van € 9 miljoen.	10%	€ 9,0 miljoen	€ 0,7 miljoen
5 Implementatie omgevingswet: Het voorbereiden van de komst van de Omgevingswet (invoering naar verwachting per 1-7-2019) vergt een complex en intensief traject. Daarbij worden de diverse risico's onderkend.	50%	€ 1,0 miljoen	€ 0,6 miljoen
6 Achterstallig onderhoud: Achterstallig onderhoud vastgoed wordt de komende jaren niet ingelopen.	25%	€ 2,5 miljoen	€ 0,5 miljoen
7 Risico op datalekken: Op grond van de Wet bescherming persoonsgegevens (Wbp) heeft de Autoriteit Persoonsgegevens de bevoegdheid om bij niet-naleving of niet juiste naleving van de Wbp boetes op te leggen. Een datalek kan het gevolg zijn van niet (juiste) naleven van de Wbp.	50%	€ 1,0 miljoen	€ 0,4 miljoen
8 Cyberaanvallen: Waardoor uitval en/of verstoringen van applicaties optreden.	50%	€ 1,0 miljoen	€ 0,4 miljoen
9 Calamiteiten: Onverwachte gebeurtenissen kunnen leiden tot hoge, niet begrote kosten.	5%	€ 10,0 miljoen	€ 0,4 miljoen
10 Lagere inkomsten bouwleges: Risico dat de geraamde inkomsten niet behaald wordt. Het is op voorhand nooit exact te voorspellen welke of wanneer bouwactiviteiten plaatsvinden.	50%	€ 1,0 miljoen	€ 0,4 miljoen
<b>Subtotaal 10 risico's met grootste benodigde weerstandscapaciteit</b>			<b>€ 10,9 miljoen</b>
Overige 38 geïdentificeerde risico's			€ 6,0 miljoen
<b>Totaal geïdentificeerde risico's</b>			<b>€ 16,9 miljoen</b>
Af: T.I.v. algemene reserve sociaal domein			- € 0,5 miljoen
Af: T.I.v. algemene reserve grondexploitaties			- € 0,3 miljoen
<b>Totaal benodigde weerstandscapaciteit alle risico's</b>			<b>€ 16,1 miljoen</b>

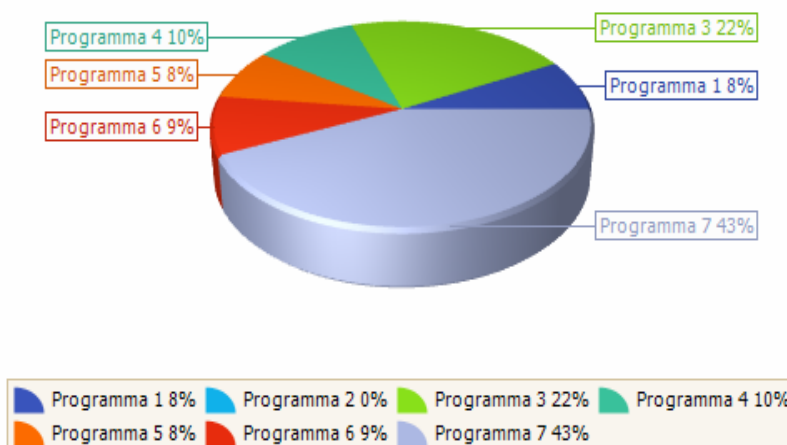
#### g. Risico's per programma

In onderstaande tabel is te zien hoe alle risico's zijn verdeeld over de programma's. Naast de eerder genoemde 48 risico's zijn hier ook de (16) niet-financiële risico's in meegenomen. De meeste risico's doen zich voor in programma 4 en programma 7, met respectievelijk 15 en 14 risico's.

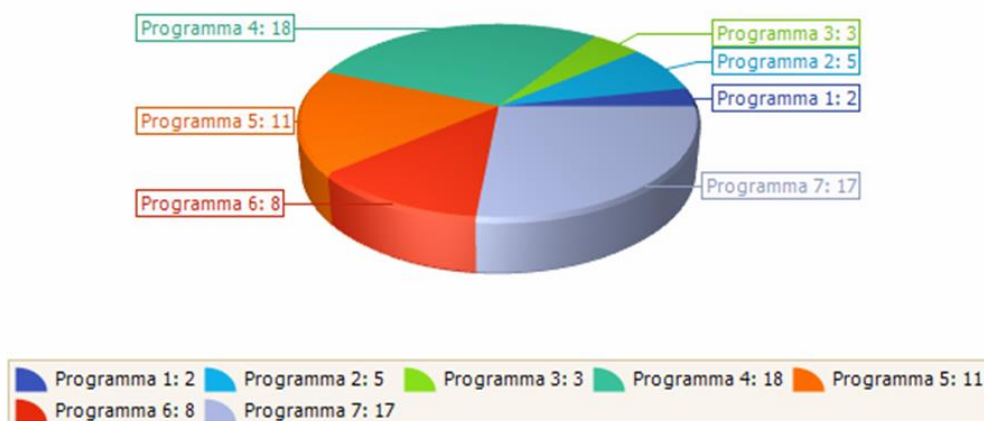


De invloed van de risico's per programma geeft aan hoeveel procent van de weerstandscapaciteit er per programma vereist is na dekking vanuit de reserves voor grondexploitaties, sociaal domein en WWB. Programma 7 vereist de meeste weerstandscapaciteit (48%). Dit komt voornamelijk door het risico betreffende de mogelijke uitval van ICT-systemen en het risico op een lager te verkrijgen algemene uitkering. Deze twee risico's vereisen al 30% van de totaal benodigde weerstandscapaciteit. Het belangrijkste risico binnen programma 3 heeft betrekking op de Participatiewet (18% van de totaal benodigde weerstandscapaciteit). De relatief lage invloed ten opzichte van het aantal risico's in programma 4 geeft aan dat deze risico's lagere kans van optreden en/of verwachte maximale impact hebben in vergelijking met andere programma's. Dit komt onder meer door een aantal risico's zonder financieel gevolg en door dekking voor risicogevolgen binnen de grondexploitatie Slachthuisterrein.

### Invloed per programma



### Aantal risico's per programma



## h. Analyse wijziging risico's ten opzichte van de jaarstukken 2016

De benodigde weerstandscapaciteit is met € 3,8 miljoen gestegen ten opzichte van de jaarstukken 2016. Dit is in hoofdzaak het gevolg van de volgende drie wijzigingen in het risicoprofiel:

1. De risico's met betrekking tot de ambtelijke samenwerking tussen gemeente Zandvoort en gemeente Haarlem zijn gekwantificeerd (effect van € 0,6 miljoen op weerstandcapaciteit);
2. De reserve WWB is komen te vervallen (effect van € 2,9 miljoen);
3. De kans op voordoen van het risico betreffende de uitval van ICT systemen is toegenomen van 30% naar 40% (over een maximaal risicogevoel van € 10 miljoen).

## i. Risicokaart

Risico's waarvan de oorzaken en gevolgen in klassen ingedeeld zijn, kunnen geplaatst worden in een risicokaart. Deze kaart geeft inzicht in de spreiding van de risico's naar kans en gevolg. De nummers corresponderen met de aantallen risico's die zich in het desbetreffende vak van de risicokaart bevinden. Het groene gebied vormt geen direct gevaar voor de continuïteit van de organisatie. Het oranje gebied vraagt om aandacht. Risico's in het rode gebied vereisen directe aandacht om te voorkomen dat de continuïteit van de organisatie wordt bedreigd.

	$x > € 1.000.000$	3	6	2		1
<b>Maximaal gevoel</b>	$€ 500.000 < x < € 1.000.000$		4	7		1
	$€ 200.000 < x < € 500.000$		7	5	1	
	$€ 50.000 < x < € 200.000$	1	2	6		
	$x < € 50.000$	1	1			
			10%	30%	50%	70%
		<b>Kans</b>				

NB: Hierin zijn de 48 risico's met financieel gevolg opgenomen. De risico's in de rode vakken betreffen de Participatiewet (nr. 2 van de top 10 risico's) en het risico over de mogelijke toename van het aantal burgers dat een beroep doet op de open einde regelingen. Alle andere risico's hebben een kans van voordoen van minder dan 70% en/of een maximale financiële impact van minder dan € 0,5 miljoen.