



## 2.2.2. Weerstandsvermogen en risicobeheersing

### Inleiding

Zowel interne als externe risico's kunnen bij gemeenten voor problemen zorgen. Denk hierbij niet alleen aan de mogelijke financiële gevolgen van een risico dat zich daadwerkelijk voordoet. Ook op andere vlakken kunnen risico's voor problemen zorgen, denk bijvoorbeeld aan gevolgen voor de realisatie van de beleidsdoelstellingen of schade aan het imago van de gemeente en het verlies van vertrouwen in de overheid en haar bestuurders. Met risicomanagement wil Bronckhorst de risico's die van invloed zijn op de bedrijfsvoering beheersbaar maken. Door inzicht in de risico's is de organisatie in staat om ons op verantwoorde wijze besluiten te laten nemen, zodat de risico's nu en de risico's gerelateerd aan toekomstige investeringen in verhouding staan tot de vermogenspositie van Bronckhorst.

In deze paragraaf ziet u welke risico's het meest relevant zijn, verdwenen zijn en wat onze nieuwe risico's zijn.

### Inventarisatie van de weerstandscapaciteit

De gemeentelijke weerstandscapaciteit bestaat uit alle middelen die de gemeente daadwerkelijk beschikbaar heeft om de risico's in financiële zin af te dekken. Die weerstandscapaciteit bestaat uit een structureel deel (jaarlijks opnieuw beschikbaar) en een incidenteel deel (éénmalig beschikbaar).

#### Weerstandscapaciteit 2019

Omschrijving		Structureel	Incidenteel	Totaal
Vrij aanwendbaar deel algemene reserve			11.500	11.500
	berekening			
<i>Norm artikel 12 gemeente (Algemene uitkering)</i>	9.966			
<i>Begrote OZB opbrengst</i>	7.429			
Onbenutte belastingopbrengst	2.537	2.537		2.537
Post onvoorzien begroting		128		128
<b>Totaal beschikbare weerstandscapaciteit</b>		<b>2.665</b>	<b>11.500</b>	<b>14.165</b>

### Inventarisatie van de risico's

Binnen alle programma's zijn naast actualisatie van de bestaande risico's ook nieuwe risico's geïnterpreteerd. Waar mogelijk hebben we de risico's gerelateerd aan de beleidsdoelen binnen elk afzonderlijk programma. De nieuwe risico's kunnen zowel financiële als imago-gevolgen hebben.

#### Risico's

Het uitoefenen van activiteiten en het hebben van verantwoordelijkheid leidt tot risico's. Het goed in beeld hebben van de risico's is essentieel. Door deze goed te managen, komt ruimte vrij om nieuwe risico's aan te gaan. Met andere woorden: door onze risicobereidheid te vergroten, kan het ondernemerschap van onze gemeente worden bevorderd. Dit laatste heet "Risk Appetite" en heeft onze aandacht.

Op dit moment hebben we 90 kwantificeerde risico's, waarvan er 78 met een gekwantificeerd financieel gevolg. Dit gevolg is gekwantificeerd op maximaal € 17,375 mln. De 10 grootste risico's vragen ongeveer de helft van de benodigde weerstandscapaciteit.

#### Nieuwe inventarisatie van risico's

Begin 2018 hebben we opnieuw alle risico's geïnterpreteerd. Een vergelijking met de risico's van de meerjarenbegroting 2018-2021 heeft daarom geen zin. Tussentijds heeft er binnen de



bestaande en de nieuwe risico's een complete transitie plaatsgevonden. De risico's zijn nu opnieuw op taakveldniveau geïnterpreteerd en op zowel financiële als imago impact getoetst!

### Financiële risico's

Kans klasse-indeling:

Bij de inschatting van het kanspercentage van de financiële risico's wordt de volgende klasse-indeling toegepast:

Kansklasse 1: risico openbaart zich < 1x in de 10 jaar

Kansklasse 2: risico openbaart zich 1x per 5-10 jaar

Kansklasse 3: risico openbaart zich 1x per 2-5 jaar

Kansklasse 4: risico openbaart zich 1x per 1-2 jaar

Kansklasse 5: risico openbaart zich > 1x per jaar

Het maximale financiële gevolg is ook aan klassen verbonden wordt uitgedrukt in euro's.

### Imago risico's

Impact klasse indeling:

Bij de kwantificering van de imago-impact is de volgende tabel toegepast:

Klasse 0: geen imago-gevolgen

Klasse 1: imago-gevolgen afdeling

Klasse 2: imago-gevolgen organisatie

Klasse 3: imago-gevolgen plaatselijk

Klasse 4: imago-gevolgen regionaal

Klasse 5: imago-gevolgen landelijk

*Sommige risico's hebben veel imago impact maar nauwelijks financiële impact.*

*In de inventarisatie kan het voorkomen dat risico's zowel financiële als imago-impact hebben maar er zijn ook risico's geïnterpreteerd die alleen een financiële of alleen een imago impact hebben.*

### Risico top tien:

Doordat er een compleet nieuwe inventarisatieronde heeft plaatsgevonden in de Risico top 10 is deze ten opzichte van de meerjarenbegroting 2018-2021 drastisch gewijzigd. De risico top tien is gebaseerd op de 78 risico's die een financieel gevolg kunnen hebben. Imago risico's hebben geen invloed op de gevraagde weerstandscapaciteit en tellen dus niet mee in deze risico top tien.

Hieronder vindt u de actuele risico top 10

Nr	Ris. nr	Risico-oorzaak (als gevolg van...)	Risicogevoel (bestaat de kans dat...)	Risicogevoel (met als gevolg dat...)	Kans	Financieel gevolg	Invloed
1	R182	Organisatie - Financiële afwaardering van het noordelijk deel bedrijventerrein A18.	De financiële gevolgen hoger zijn dan waarmee in de voorziening is rekening gehouden.	Financieel - ; Imago -	80%	max. € 850.000	8,49%
2	R7	Omgeving - Anticiperen op demografische ontwikkelingen.	Het schrappen van woningbouwplannen door demografische ontwikkelingen.	Financieel - Extra kosten voor de gemeente.	50%	max. € 1.000.000	6,22%
3	R6	Mens - Handelen van bestuurders.; Omgeving - Regionale afspraken.	In het bestuurlijke verkeer worden besluiten genomen en afspraken gemaakt die niet passen binnen de beleidskaders of financiële kaders van de raad. Nieuw beleid wordt uitgevoerd zonder dat hier de zekerheid	Financieel - Financieel nadeel voor de gemeente.	50%	max. € 1.000.000	6,17%



Nr	Ris. nr	Risico-oorzaak (als gevolg van...)	Risicogevolg (bestaat de kans dat...)	Risicogevolg (met als gevolg dat...)	Kans	Financieel gevolg	Invoerd
			van middelen voor is (In het bijzonder in tijden van schaarste).				
4	R81	Omgeving - Een niet sluitende exploitatie van een zwembad.	Eén of meerdere zwembaden moeten sluiten.	Financieel - Er alsnog kosten voor amovering (sloop) of kosten moeten worden gemaakt die voortvloeiën uit het recht van eerste aankoop.; Imago -	50%	max. € 750.000	4.66%
5	R95	Omgeving - Toestroom van vluchtelingen. Europees vluchtelingen beleid. Huisvestingsbeleid statushouders.	Door toename van het aantal vluchtelingen en statushouders bestaat de kans dat de kosten de rijksmiddelen overstijgen.	Financieel - De kosten overstijgen de rijksmiddelen.; Imago -	70%	max. € 500.000	4.35%
6	R126	Mens - De toegang voor beschermd wonen in Doetinchem is niet transparant.	We krijgen de inwoners die beschermd wonen nodig hebben niet in beeld krijgen.	Financieel - ; Imago -	70%	max. € 500.000	4.32%
7	R97	Mens - Keuze leidt tot een hogere bijdrage.	Nieuwe overeenkomst bibliotheekwerk vraagt meer middelen (subsidie).	Financieel - ; Imago -	50%	max. € 625.000	3.9%
8	R106	Mens - Slechte signalering vanuit omgeving.; Organisatie - Moeizame samenwerking.; Organisatie - Meerdere specialismen POH-ers naast diabetes etc.	De benodigde hulpverlening niet op gang komt.	Financieel - ; Imago -	30%	max. € 1.000.000	3.7%
9	R183	Omgeving - Neerwaartse bijstelling door het ministerie.	Het budget inkomensdeel van de participatie-uitkering wordt verlaagd.	Financieel - Budgetoverschrijding.	50%	max. € 500.000	3.12%
10	R4	Mens - Vergrijzing; Mens - Minder aanwas; Omgeving - Vertrek van jonge mensen	Er vindt bevolkingskrimp plaats	Financieel - lagere inkomsten (algemene uitkering en overig) terwijl uitgaven gelijk blijven	50%	max. € 500.000	3.11%
			Totaal alle risico's				

### Maatregelen risicomanagement

De inventarisatie komt tot stand door de uitwerking van strategiekaarten, waarbij de risico's zijn gekoppeld aan de succesfactoren (risico KPI's) die verband houden met de missie en doelen binnen elk programma. Nu de risico's zijn geïnventariseerd, richten we ons op beheersmaatregelen om risico's in te perken. Dat geldt voor zowel de financiële als de imago-risico's. Ook het vastleggen van risico's gerelateerd aan de bedrijfsvoering zoals ICT en fraude, is een belangrijk aandachtspunt.

Binnen het ruimtelijk domein is assetmanagement ingevoerd om het onderhoud aan bijvoorbeeld riolering, groen en wegen af te stemmen op de geïnventariseerde en gekwantificeerde risico's.

### Relatie benodigde en beschikbare weerstandscapaciteit

Op basis van de hiervoor genoemde risico's is een risicosimulatie uitgevoerd. De risicosimulatie passen we toe omdat het reserveren van het maximale financiële gevolg (€ 17,375 mln) niet



nodig is. De risico's zullen immers niet allemaal tegelijk en niet in hun maximale omvang optreden. Uit de risicosimulatie blijkt dat, met 90% zekerheid, kan worden gezegd dat een weerstandscapaciteit nodig is van € 5,2 mln.

Om te bepalen of het weerstandsvermogen toereikend is, moet een relatie worden gelegd tussen de financieel gekwantificeerde risico's (benodigde weerstandscapaciteit) en de beschikbare weerstandscapaciteit. Die relatie geeft het weerstandsvermogen, uitgedrukt in een ratio. De ratio komt voor 2019 uit op 2,7 qua beoordeling is dit uitstekend, zeker in het licht van de vastgestelde ratio. Als uitgangspunt hebben we een ratio van 1,2 vastgesteld (gemiddeld in de categorie voldoende).

Imago risico's hebben geen invloed op de berekende benodigde weerstandscapaciteit. De ratio weerstandsvermogen is ten opzichte van de Jaarstukken 2017 licht gestegen.

### Ratio's weerstandsvermogen

Volgens artikel 17, lid 1 van de Financiële verordening 2017 Bronckhorst ziet u hier diverse ratio's om het weerstandsvermogen te kunnen toetsen. Dit zijn ook de kengetallen die de provincie gebruikt vanuit haar functie als toezichthouder. Onder de tabel met ratio's beschrijven we wat de 5 landelijke kengetallen inhouden.

#### Ratio's weerstandsvermogen

Omschrijving	werkelijk 2017	2018	2019	2020	2021	2022
Netto schuldquote	-1,97%	10,31%	7,75%	10,86%	9,38%	8,28%
Netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen	-6,22%	6,08%	3,80%	7,05%	5,72%	4,61%
Solvabiliteitsratio	60,71%	59,68%	60,89%	60,56%	60,30%	60,39%
Structurele exploitatieruimte	4,24%	2,93%	3,65%	3,95%	3,64%	3,55%
Grondexploitatie	3,19%	2,11%	0,58%	0,00%	0,00%	0,00%
Belastingcapaciteit	105%	82%	107%	107%	107%	107%
<i>Aanvullende ratio financiële verordening Bronckhorst</i>						
Saldo baten en lasten voor reserves	3,02%	-1,01%	1,74%	2,33%	3,02%	3,01%

### Begrip netto schuldquote

De netto schuldquote geeft inzicht in het niveau van de schuldenlast ten opzichte van de totale baten. Het geeft aan of Bronckhorst investeringsruimte heeft of juist op zijn tellen moet passen. Daarnaast zegt het kengetal ook wat over de flexibiliteit van de begroting. Hoe hoger de schuld is, hoe meer kapitaallasten er zijn (rente en aflossing) waardoor een begroting minder flexibel wordt. De netto schuldquote geeft daarmee een indicatie van de druk van de rentelasten en de aflossing op de exploitatie. In de berekening wordt niet meegenomen waarvoor de schulden zijn aangegaan. Hier geldt hoe lager de ratio hoe beter.

### Netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen

Omdat onzeker is of de verstrekte leningen wel allemaal terug zullen worden betaald, wordt onderscheid gemaakt tussen de netto schuldquote en netto schuldquote gecorrigeerd voor alle door de gemeente verstrekte middelen aan deelnemingen, verbonden partijen en hypotheek personeel. Voor de netto schuldquote geldt hoe lager het kengetal hoe beter.

### Solvabiliteitsratio

De solvabiliteitsratio geeft de mate aan waarin de gemeentelijke bezittingen zijn betaald met eigen middelen. Anders gezegd: het aandeel van het eigen vermogen in het totaal vermogen.



Hoe hoger de verhouding eigen vermogen ten opzichte van het totale vermogen (het financiële kengetal solvabiliteitsratio), hoe gezonder de gemeente.

### **Grondexploitatie**

Het financiële kengetal grondexploitatie geeft aan hoe groot de grondpositie (boekwaarde) is ten opzichte van de jaarlijkse totale gemeentelijke baten. Wanneer een gemeente grond tegen de veel lagere prijs van landbouwgrond heeft aangekocht, loopt ze veel minder risico dan wanneer er dure grond is aangekocht.

### **Structurele exploitatieruimte**

De structurele exploitatieruimte geeft aan hoe groot de structurele vrije ruimte binnen de vastgestelde begroting is. Daarnaast geeft dit kengetal ook aan of de gemeente in staat is om structurele tegenvallers op te vangen dan wel of er nog ruimte is voor nieuw beleid.

### **Belastingcapaciteit**

De belastingcapaciteit geeft inzicht hoe de belastingdruk van Bronckhorst zich verhoudt tot het landelijk gemiddelde. De onroerende zaakbelasting, de rioolheffing en de reinigingsheffing bepalen hoe hoog de woonlasten per gemeente zijn. De woonlasten voor een meerpersoonshuishouden in een jaar worden vergeleken met het landelijk gemiddelde van het vorige jaar en uitgedrukt in een percentage daarvan. Een uitkomst lager dan 100% betekent dus lagere woonlasten dan het gemiddelde van Nederland. Vanwege de reinigingsheffing klopt het landelijke COELO-cijfer voor Bronckhorst niet. Meer hierover hebt u kunnen lezen in de paragraaf Lokale heffingen (2.2.1).