

Weerstandsvermogen en risicobeheersing

De paragraaf start met een toelichting op het weerstandsvermogen. Dit betreft de relatie tussen de beschikbare weerstandscapaciteit (Algemene reserve, Onvoorzien) en de benodigde weerstandscapaciteit (op basis van het risicoprofiel). Vervolgens is een overzicht opgenomen van de actuele beschikbare weerstandscapaciteit en de financiële positie van de gemeente Delft. Daarna komt het risicoprofiel aan bod. Daarbij is inzichtelijk gemaakt welke risico's in relatie staan tot de beschikbare weerstandscapaciteit. Tenslotte volgt een toelichting op het Delftse risicomanagement en de strategische risicoagenda.

Weerstandsvermogen en financiële positie

De beschikbare weerstandscapaciteit bestaat uit de middelen en mogelijkheden waarover de gemeente beschikt om onverwachte en substantiële kosten, die niet zijn opgenomen in de begroting, te dekken. De volgende onderdelen van het vermogen en de begroting kunnen tot de weerstandscapaciteit worden gerekend:

- **Statische weerstandscapaciteit**
De statische weerstandscapaciteit betreft het vrij aanwendbare deel van de Algemene reserve. Dit deel van het reservevermogen is beschikbaar om niet begrote, substantiële tegenvallers op te vangen. Het gaat dan vooral om incidentele tegenvallers. Als sprake is van een structurele doorwerking zal in de begroting en de meerjarenraming ruimte moeten worden vrijgemaakt.
- **Dynamische weerstandscapaciteit**
De dynamische weerstandscapaciteit bestaat uit de ruimte in de begroting om tegenvallers op te vangen. Deze omvat de post Onvoorzien van jaarlijks € 100.000. Deze post wordt ingezet voor incidentele tegenvallers die onontkoombaar, onvermijdelijk en onuitstelbaar zijn. Als sprake is van een structurele doorwerking moet deze in het volgende begrotingsjaar op een andere wijze worden gedekt.

De *benodigde* weerstandscapaciteit is afhankelijk van de aard en de omvang van de risico's waar de gemeente mee wordt geconfronteerd en de verschuivingen die zich daarin voordoen (i.c. het risicoprofiel). De risico's betreffen zowel lijnactiviteiten als (ruimtelijke) projecten. Voor deze risico's kunnen geen verzekeringen worden afgesloten of voorzieningen worden gevormd omdat de risico's zich niet regelmatig voordoen en/of niet goed meetbaar zijn.

Algemene reserve

De komende jaren is het weerstandsvermogen ongeveer € 71 miljoen. Daarbij is rekening gehouden met een bijdrage aan het financieel meerjarenbeeld vanuit het weerstandsvermogen. Tegenover het weerstandsvermogen staat een risicoprofiel van € 19,1 miljoen (zie het totaaloverzicht bij het risicoprofiel). De verhouding tussen de beschikbare weerstandscapaciteit en het totaal van de risico's is daarmee positief. Hierna is een actueel overzicht opgenomen van de weerstandscapaciteit, rekening houdend met de meerjarige mutaties.

Algemene reserve Weerstandsvermogen						
Bedragen x € 1.000	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Saldo per 1 januari (jaarrekening)	63.762	75.504	71.374	71.109	70.844	70.844
Rekeningresultaat 2017	21.415					
Bestemming resultaat 2017						
Verrekening met bestemmingsreserves	2.076					
Raadsonderzoek en DRK	-33					
Overige voorstellen						
Flankerend beleid	-1.250					
Bijdrage Sociaal domein	-2.400					
Onderwijsachterstanden beleid	-272					
Per saldo parkeertaken	-49					
Bijdrage financieel meerjarenbeeld	-7.745	-4.130	-265	-265		
Verloop (eind saldi)	75.504	71.374	71.109	70.844	70.844	70.844

Bij de Jaarrekening 2017 is besloten om een toevoeging te doen aan de algemene reserve van € 23,4 miljoen. Daarmee kwam de algemene reserve op € 87,2 miljoen. Met de overige voorstellen meegenomen neemt het saldo in 2018 af tot € 75,5 miljoen. De belangrijkste reden van de daling is de bijdrage aan het financieel meerjarenbeeld vanuit het weerstandsvermogen. Bij de Kaderbrief 2018 is besloten om ook in 2019 een bijdrage te doen aan het financieel meerjarenbeeld vanuit de Algemene reserve. Daardoor komt de Algemene reserve uiteindelijk uit op ongeveer € 71 miljoen. De komende jaren blijft deze constant.

EMU-saldo

De financiële crisis in Europa van enkele jaren geleden heeft ervoor gezorgd dat de richtlijnen voor de overheidsfinanciën zijn aangescherpt. In het Stabiliteits- en groeipact hebben de landen die lid zijn van de EU afgesproken dat hun begrotingen in evenwicht moeten zijn of een overschot hebben. Het EMU-saldo is het saldo van de inkomende en de uitgaande geldstromen die samenhangen met transacties en investeringen in een bepaalde periode overeenkomstig de voorschriften van de EU. Het EMU-saldo geeft aan met welk bedrag de schuldpositie van een gemeente in een bepaalde periode is gemuteerd. Conform deze voorschriften is het beeld van het EMU-saldo van de gemeente Delft als volgt.

EMU saldo						
(bedragen × 1.000)	Mutatie	2018	2019	2020	2021	2022
Exploitatiesaldo vóór toevoeging aan c.q.onttrekking aan reserves (BBV, art.17c)	+/+	-15.202	-4.737	2.118	3.883	3.980
Afschrijvingen ten laste van de exploitatie	+/+	12.750	13.773	14.404	15.361	15.988
Bruto dotaties aan de post voorzieningen ten laste van de exploitatie	+/+	5.632	5.163	5.463	5.078	5.475
Uitgaven aan investeringen in (im)materiële vaste activa die op de balans worden geactiveerd	-/-	5.962	27.454	25.419	19.471	10.092
De in mindering op onder 4 bedoelde investeringen gebrachte ontvangen bijdragen van Rijk, Provincies, Europese Unie en overigen	+/+					
Verkoopopbrengsten uit desinvesteringen in (im)materiële vaste activa (tegen verkoopprijs)	+/+					
Boekwinst op desinvesteringen in (im)materiële vaste activa	+/+					
Uitgaven aan aankoop van grond en de uitgaven aan bouw-, woonrijpmaken e.d.	-/-	-	-	-	-	-
Verkoopopbrengsten van grond (verkoopprijs)	+/+	23.291	8.298	-2.255	6.175	-9.608
Boekwinst op grondverkoop						
Betalingen ten laste van de voorzieningen	-/-	5.200	7.000	6.254	5.117	5.118
Betalingen die niet via de exploitatie lopen, maar rechtstreeks ten laste van de reserves worden gebracht en die nog niet vallen onder één van de andere genoemde posten	-/-					
Boekwinst bij verkoop van deelnemingen en aandelen	+/+	-	-	-	-	-
Berekend EMU-saldo		15.309	-11.957	-11.943	5.909	625

In 2019 en 2020 zien we dat het EMU-saldo negatief is. Dat betekent dat de uitgaven hoger zijn dan de inkomsten bij de gemeente Delft. De laatste twee begrotingsjaren is het saldo weer positief hetgeen betekent dat de inkomsten hoger zijn dan de uitgaven.

In het bestuurlijk overleg tussen Rijk, provincie, gemeenten en waterschappen van 14 september 2015 is afgesproken dat geen referentiewaarden op het individueel niveau van de decentrale overheden meer worden bepaald. Eerder (bestuurlijk overleg van 18 januari 2013) is al afgesproken dat ook geen sprake is van sturingsmaatregelen door het Rijk op basis van het EMU-saldo van de lagere overheden. Op basis van eerder bepaalde referentiewaarden zou het EMU-saldo circa € 15 miljoen negatief mogen zijn. Het EMU-saldo van de gemeente Delft ligt hier boven.

Meerjarige balansen en financiële kengetallen

Het BBV schrijft voor dat gemeenten meerjarige balansen moeten opstellen voor het begrotingsjaar en de drie volgende jaren. Dit is gebeurd op basis van de Jaarstukken 2017, cijfers van het EMU-overzicht en een beoordeling van de mutaties op de leningenportefeuille.

Balans (bedragen x € 1000)	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Activa						
Vaste activa	380.019	381.391	395.072	406.087	410.197	404.302
Immateriele vast activa	91.800	99.900	99.900	99.900	99.900	99.900
Materiele vaste activa	288.219	281.491	295.172	306.187	310.297	304.402
Financiële vaste activa	82.934	98.153	93.593	90.922	88.182	85.586
Kapitaalverstrekking deelneming	2.309	2.309	2.309	2.309	2.309	2.309
Leningen aan deelnemingen	33.726	54.737	54.737	54.737	54.737	54.737
Leningen aan corporaties	24.056	19.052	15.451	13.735	11.973	10.371
Overige verstrekte leningen	22.843	22.055	21.096	20.141	19.163	18.169
Bijdrage in activa van derden	-	-	-	-	-	-
Viottende activa	102.577	79.286	70.988	73.243	67.068	76.676
Gronden in exploitatie	35.610	12.319	4.021	6.276	101	9.709
Gronden niet in exploitatie	-	-	-	-	-	-
Overige voorraden	21	21	21	21	21	21
Vorderingen	66.946	66.946	66.946	66.946	66.946	66.946
Liquide middelen	99	99	99	99	99	99
Overlopende activa	16.033	16.033	16.033	16.033	16.033	16.033
Totaal activa	581.662	574.962	575.785	586.384	581.579	582.696
Passiva						
Eigen vermogen	150.941	133.811	128.773	129.702	130.962	132.630
Algemene reserve	85.177	75.504	71.375	71.110	70.845	70.845
Bestemmingsreserve	65.764	58.307	57.398	58.592	60.117	61.785
Voorzieningen	7.229	7.661	5.824	5.033	4.994	5.351
Vaste schulden	325.100	310.713	293.242	284.170	270.371	261.381
Viottende schulden	71.988	86.635	111.804	131.337	139.110	147.192
Overlopende passiva	26.404	36.142	36.142	36.142	36.142	36.142
Totaal passiva	581.662	574.962	575.785	586.384	581.579	582.696

De stadsschuld stijgt in de eerste jaren van de programmabegroting. De stijging van de stadsschuld hangt samen met de extra investeringen die gedaan worden de komende jaren en de bijdrage uit de algemene reserve aan het financieel meerjarenbeeld. De stijging van de stadsschuld zit met name bij de viottende schulden. De langlopende schulden nemen langzaam af. Totaal neemt de stadsschuld ook op termijn af.

Om het inzicht in de financiële positie te verbeteren zijn in het BBV voor de paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing zes financiële kengetallen voorgeschreven. Een kengetal (of financiële ratio) is een verhoudingsgetal dat is opgebouwd uit exploitatie- en/of balanscijfers. Bij de kengetallen hoort een samenhangende beoordeling van de scores in relatie tot streefwaarden. Zoals vermeld in het coalitieakkoord hanteren we voor de BBV-indicatoren de streefwaarden van de VNG.

De kengetallen en de beoordeling dragen bij aan het inzicht in de financiële positie van de gemeente. Omdat de kengetallen verplicht zijn, ontstaat de mogelijkheid voor vergelijking met andere gemeenten.

Naast de kengetallen op basis van het BBV zijn drie kengetallen toegevoegd op verzoek van de raad.

Als kanttekening geldt dat kengetallen gebaseerd zijn op een momentopname en/of aannames. Om die reden geven de uitkomsten geen zekerheid over de toekomstige ontwikkeling van de financiële positie.

De kengetallen zijn weergegeven in onderstaande tabel.

Ratio's	Jaarrekening 2017	Prognose 2018	Prognose 2019	Prognose 2020	Prognose 2021	Prognose 2022
Door BBV voorgeschreven						
Netto schuldquote	89,9%	83,6%	99,5%	102,7%	100,5%	101,4%
Gecorrigeerde netto schuldquote	68,6%	60,8%	74,2%	78,0%	76,7%	78,1%
Solvabiliteitsratio	25,9%	23,3%	22,3%	22,1%	22,5%	22,8%
Kengetal grondexploitatie	9,4%	2,9%	1,1%	1,7%	0,0%	2,7%
Structurele exploitatieruimte	0,7%	-0,9%	-0,6%	-0,1%	0,3%	0,6%
Belastingcapaciteit	115,7%	115,9%	118,2%	118,2%	118,2%	118,2%
Gemeentelijke aanvulling						
De ontwikkeling van de netto schuld per inwoner	3.358	3.427	3.467	3.531	3.474	3.465
Het saldo van baten en lasten als percentage van de baten	2,48%	-2,38%	-1,3%	0,59%	1,08%	1,12%
Onbenutte belastingcapaciteit (OZB) (bedragen x € 1.000)	-877	2.160	3.145	3.145	3.145	3.145
Onbenutte belastingcapaciteit (OZB) als percentage van de baten	-0,23%	0,52%	0,9%	0,88%	0,87%	0,88%
Inwoneraantal (bron: afdeling onderzoek en statistiek)	101.381	102.253	103.320	104.370	104.370	104.370

Netto schuldquote

Het kengetal netto schuldquote geeft een indicatie van de hoogte van de schuld. Hoe hoger de schuld, hoe hoger de netto schuldquote. Het kengetal geeft de verhouding tussen de schuldenlast (saldo van bruto schuld en geldelijke bezittingen) en de inkomsten. Op basis van de score kan een oordeel worden gevormd in hoeverre het inkomen van de gemeente toereikend is om de schuldverplichtingen te voldoen. De hoogte van de inkomsten bepaalt namelijk in belangrijke mate hoeveel schulden een gemeente kan dragen. Hoe hoger het inkomen, des te meer schuld een gemeente kan aangaan.

Een alsmaar oplopende (netto) schuldquote wordt gezien als het teken voor een op (middellange) termijn onhoudbare financiële situatie. Bij een (licht) dalende netto schuldquote is sprake van houdbare gemeentefinanciën.

Het kengetal netto schuldquote is gevoelig voor schommelingen in inkomsten, bijvoorbeeld door taakwijzigingen van rijkswege. Er ontstaat dan een noemer effect. Bij een grote stijging van de inkomsten kan tijdelijk een naar beneden vertekend beeld van de netto schuldquote ontstaan (zonder dat de schuld wijzigt).

De netto schuldquote stijgt tot en met 2020 licht door een toename van vlottende schulden (hogere investeringen en bijdrage aan deelnemingen). Daarna daalt de schuld.

Een hoge netto schuldquote hoeft op zichzelf geen probleem te zijn. Of dat het geval is valt niet direct af te leiden uit de netto schuldquote zelf, maar hangt af van meerdere factoren. Zo kan een hoge schuld worden veroorzaakt doordat er leningen zijn afgesloten en die gelden vervolgens worden doorgeleend aan bijvoorbeeld woningbouwcorporaties die op hun beurt weer jaarlijks aflossen. In dat geval hoeft een hoge schuld geen probleem te zijn. Om inzicht te verkrijgen 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).

In de motie Beheersbaarheid stadsschuld (van 9 november 2017) is de opdracht om te sturen op de netto schuldquote met als bovengrens de in de Programmabegroting 2018-2021 opgenomen percentages.

De VNG adviseert om voor de netto schuldquote 130% als maximumnorm te hanteren en daarboven de schuld af te bouwen. Voor de gecorrigeerde schuldquote geldt hoe lager, hoe beter. Op basis van dit uitgangspunt kiest de gemeente Delft als bovengrens voor de gecorrigeerde netto schuldquote een percentage van 100%.

Gecorrigeerde netto schuldquote

Om inzicht te verkrijgen in hoeverre er sprake is van doorlenen, wordt de gecorrigeerde netto schuldquote bepaald. Hierbij wordt de netto schuld verlaagd met de doorgeleende gelden. In Delft is in 2019 ruim € 85 miljoen doorgeleend aan andere partijen die de rente betalen en jaarlijks aflossen (bijv. woningbouwcorporaties, Parking Delft) (zie [paragraaf Financiering](#)).

Het uitlenen van geld is niet zonder risico. Als de lenende partij de lening niet kan terugbetalen, is de gemeente het uitgeleende geld kwijt en blijft zij zitten met de schuld. In Delft wordt de kans dat dit risico zich voordoet laag ingeschat.

De gemeente Delft streeft naar een gecorrigeerde netto schuldquote die onder de 100% ligt. In 2018 is de gecorrigeerde netto schuldquote 61%, in 2019 is dit 74%. Naar verwachting blijft de gecorrigeerde netto schuldquote in de meerjarenbegroting onder de streefwaarde van 100%. Conclusie is dat de schuldpositie van de gemeente hoog blijft maar op basis van de gecorrigeerde netto schuldquote houdbaar is.

Solvabiliteitsratio

De solvabiliteitsratio geeft aan in hoeverre er geen schulden op het bezit rusten. Daarmee kan een oordeel worden gevormd of bij een onmiddellijke liquidatie van de gemeente genoeg geld over blijft om alle schulden te vereffenen. Indien er veel eigen vermogen is (het totaal van de algemene en de bestemmingsreserves), hoeft een hoge schuld geen probleem te zijn voor de financiële positie. Hoe hoger de solvabiliteitsratio, hoe groter de weerbaarheid van de gemeente. Als signaalwaarde voor de solvabiliteitsratio geldt een percentage van 20%. Bij een solvabiliteitsratio lager dan 20% bevindt de gemeente zich op glad ijs.

De solvabiliteitsratio van de gemeente is behoorlijk stabiel. Deze schommelt tussen de 22 en 23%.

Grondexploitaties

Omdat grondexploitaties een forse impact kunnen hebben op de financiële positie, is het kengetal grondexploitatie toegevoegd. Dit kengetal geeft de grondpositie (de waarde van de grond) ten opzichte van de totale baten. Hoe lager het percentage voor dit kengetal, hoe beter. Een grondexploitatie van 10% of hoger wordt beschouwd als kwetsbaar.

Op basis van het kengetal grondexploitatie kan een oordeel worden gevormd in hoeverre de gemeente leningen is aangegaan om tijdelijk voorraden bouwgrond aan te houden. Leningen om grond te kopen voor een (toekomstig) woningbouwproject zijn onderdeel van de schuld. Bij de beoordeling van een dergelijke schuld is het van belang om te weten voor welke waarde de voorraad grond op de balans staat (inclusief rente) en of de hiermee samenhangende schuld kan worden afgelost uit de opbrengst van de verkochte gronden als het project is uitgevoerd. Een hoge voorraad bouwgronden kan een goede reden zijn voor een tijdelijk hoge netto schuldquote, als bij verkoop de leningen kunnen worden afgelost.

Wel wordt op de voorraden bouwgrond een risico gelopen. Het is altijd maar de vraag of de gemeente te zijner tijd de bouwgrond met winst kan verkopen om de geactiveerde rentekosten goed te maken en de schulden voor de aankoop volledig af te lossen. Als dit niet het geval is, blijft de gemeente na de verkoop met een deel van de schulden zitten.

In Delft is op de balans sprake van reële marktwaardes. Het risico op de voorraad bouwgrond is beperkt. Dat geldt ook voor de schuld die samenhangt met de voorraad grond. De komende jaren is een dalende lijn te zien bij dit kengetal. Dit komt mede doordat de bouwgronden in de exploitatie een kleiner aandeel hebben.

Structurele exploitatieruimte

Het kengetal structurele exploitatieruimte vergelijkt de structurele baten en structurele lasten met de totale baten. Een positief percentage betekent dat de structurele baten (bijvoorbeeld de algemene

uitkering uit het gemeentefonds en de OZB) toereikend zijn om de structurele lasten (waaronder de rente en aflossing van een lening) te dekken.

In de eerste jaren van de programmabegroting is de structurele exploitatieruimte negatief, maar aan het einde weer positief.

Belastingcapaciteit

Het kengetal belastingcapaciteit laat zien hoe de belastingdruk in de gemeente zich verhoudt tot de landelijk gemiddelde woonlasten (OZB, rioolheffing en reinigingsheffing). Naast de OZB wordt tevens gekeken naar de riool- en afvalstoffenheffing omdat deze heffingen niet kostendekkend hoeven te zijn, maar ook lager vastgesteld mogen worden (er is dan sprake van belastingcapaciteit die niet benut wordt).

De uitkomst geeft inzicht in de ruimte voor belastingverhoging om bijvoorbeeld een financiële tegenvaller op te vangen of om nieuw beleid te dekken (in het volgende begrotingsjaar). Hiermee geeft dit kengetal, naast de schuld en de verhouding tussen structurele lasten en structurele baten, een indicatie van de wendbaarheid van de begroting, oftewel de mate waarin bijgestuurd kan worden op een tegenvaller. De wendbaarheid wordt verder beperkt door een hoge schuld en structurele lasten die hoger zijn dan de structurele baten. Voor Delft is het kengetal belastingcapaciteit 118%. Dit percentage indiceert dat de ruimte voor belastingverhoging beperkt is. De komende jaren is dit stabiel voor de gemeente Delft.

Gemeentelijke aanvulling

Met de raad is een aantal extra indicatoren afgesproken.

Netto schuld per inwoner

De netto schuld per inwoner brengt de ontwikkeling van de schuld, de zogenaamde schuldevolutie, in beeld. Door de netto schuld per inwoner eind jaar t-1 af te trekken van de netto schuld per inwoner eind jaar t verkrijgt je de schuldevolutie per inwoner in jaar t. Van jaar op jaar vertoont dit kengetal grote schommelingen door wijzigingen in de hoogte van de investeringen en de wijzigingen in voorraden. Voor de middellange termijn is de ontwikkeling van de netto schuld per inwoner wel een goede maat. Is de netto schuld per inwoner op de middellange termijn gedaald (gestegen) dan heeft de financiële positie van de gemeente zich verbeterd (verslechterd). De druk van de schulden op de exploitatie is afgenomen (toegenomen). Soms komt de daling (stijging) door een afname (toename) van de voorraad bouwgrond of van een afname (toename) van de portefeuille uitgeleende gelden. In dat geval is de verbetering (verslechtering), deels schijn. Voor Delft stijgt de netto schuld per inwoner gedurende de programmabegroting stijgt t/m 2020 en daarna afneemt. De daling wordt veroorzaakt door de verwachte daling van de stadschuld.

Saldo van baten en lasten als percentage van de baten

Het saldo van baten en lasten als percentage van de baten is in 2019 negatief omdat gebruik gemaakt wordt van de Algemene reserve. Vanaf 2020 is het kengetal positief.

Onbenutte belastingcapaciteit

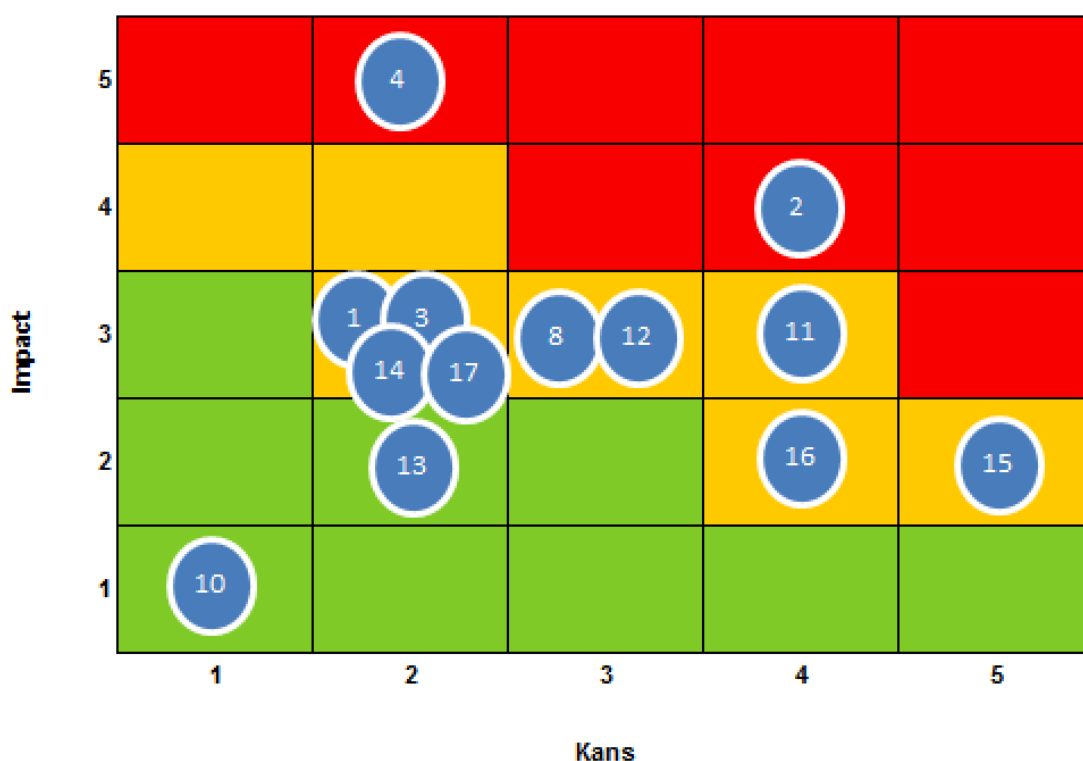
Het kengetal onbenutte belastingcapaciteit (OZB) laat de ruimte voor stijging van de OZB zien als gekozen wordt voor 120% van het landelijk gemiddelde. Voor Delft is deze ruimte kleiner dan 1% van de totale begroting.

Risicoprofiel

In onderstaande tabel is een overzicht opgenomen van het risicoprofiel van de gemeente Delft. Na de tabel is per risico een specificatie opgenomen met een toelichting. De risico's met een (in de planperiode) verwachte omvang groter dan € 0,1 miljoen zijn zichtbaar gemaakt. Verder is onderscheid gemaakt tussen incidentele (tot drie jaar) en structurele risico's (> 3 jaar). In totaal komt het risicoprofiel uit op € 19,1 miljoen. Dit is een daling van ongeveer € 2,8 miljoen. Dit komt hoofdzakelijk door de actualisatie van het risico Sociaal domein (als gevolg van het verwerken van nadelen bij doelstelling Zorg en ondersteuning). Daarnaast zijn ook enkele risico's komen te vervallen (Parkeren-strategisch, Onderhoud vastgoed, St. Sebastiaansbrug, Bruggen). Voor Onderhoud vastgoed vervalt het risico omdat hiervoor een structureel nadeel is verwerkt in de Kaderbrief 2018. Er zijn twee nieuwe risico's bijgekomen: Ruimte onder BCF plafond en ODH Overdracht asbesttaken.

Risico's							
Bedrag x € 1.000	Nr. Risico I/S score			Begroting 2018	Jaarrekening 2017	Begroting 2019	Mutaties
Eigen risico Landelijk vangnetregeling BUIG	1	6	S	1.300	2.300	2.300	-
Sociaal domein	2	16	S	2.700	5.300	3.500	-1.800
Bouwgrondexploitatie	3	6	I	2.100	2.400	2.100	-300
Negatief marktscenario Spoorzone	4	10	S	-	5.000	5.000	-
Parkeren-strategisch	5	PM	S	PM	PM	-	-
Onderhoud Vastgoed	6		S	PM	1.000	-	-1.000
St. Sebastiaansbrug: prijstoename	7	n.v.t.	I	n.v.t.	PM	-	-
Avalex	8			750	750	400	-350
Bruggen	9	n.v.t.	I	550	550	-	-550
ISV-bodem	10	1	S	200	200	200	-
Bodemsanering Technopolis	11	12	I	350	350	350	-
Grondwateronttrekking	12	9	I	3.000	3.000	3.000	-
Afkoop pensioenen wethouders	13	4	S	375	375	300	-75
Ruimte plafond BCF	14	6	S	n.v.t.	n.v.t.	1.300	1.300
ODH Overdracht asbesttaken	15	10	S	n.v.t.	n.v.t.	200	200
Verbonden partijen	16			350	250	350	100
Overige risico's	17			450	450	100	-350
Totaal				12.125	21.925	19.100	-2.825

Bij de inventarisatie van de risico's is de volgende definitie gehanteerd: een onvoorziene gebeurtenis met wellicht een negatieve materiële financiële impact waarvoor nog geen maatregelen getroffen zijn. Ieder risico is gescoord op kans en impact. Daarbij is gewerkt met een schaal van 1 tot 5 (1: zeer laag, 5: zeer hoog). De kans maal impact geeft een risicoscore. Samengevat ziet de risicomatrix van de gemeente Delft er dan als volgt uit.



Van de benoemde risico's bevinden de meeste zich in een midden score (oranje vlakken). De kritische risico's zijn Sociaal domein en Spoorzone (Nieuw Delft). Beide risico's staan ook op de strategische risicoagenda.

1. Eigen risico Landelijke vangnetregeling bijstandsuitkeringen BUIG

Naam risico	Doelstelling	Kans	Impact	Score	Bedrag (x € 1.000)	Tijdperiode
Eigen risico Landelijk vangnetregeling BUIG	Werk en economische zelfstandigheid	2	3	6	2.300	S

Wat is het risico?

Op basis van het voorlopig toegekende budget bedraagt het risico € 2,3 mln. De kans dat dit risico zich voordoet wordt vooralsnog als laag ingeschat.

Wat zijn de oorzaken?

Voor het verstrekken van bijstandsuitkeringen ontvangt de gemeente geld van het Rijk. Als de gemeente daar niet voldoende aan heeft moet zij zelf 5% van het rijksbudget uit algemene middelen bijpassen. Mocht een tekort boven de 5% ontstaan, dan verrekent het Rijk overschotten uit eerdere jaren ook nog voordat er een bijdrage van het Rijk wordt toegekend. Vanaf 2013 tot en met 2016 was er in Delft een overschot op het bijstandsbudget.

Wat zijn de gevolgen?

Het is nog onzeker hoe 2018 zal verlopen. Dit hangt af van het definitieve budget 2018, dat eind september 2018 bekend gemaakt wordt, en het volume bijstandsgerechtigden.

Beheersmaatregelen:

1. Monitoring
2. Landelijke lobby om macrobudgetten te verhogen

2. Sociaal Domein

Naam risico	Doelstelling	Kans	Impact	Score	Bedrag (x € 1.000)	Tijdperiode
Sociaal domein	Zorg en ondersteuning	4	4	16	3.500	S

Wat zijn de oorzaken?

1. Aanbestedingsrisico: Binnen het Sociaal domein wordt rekening gehouden met een aanbestedingsrisico (regionaal verband) en de ontwikkelingen die volgen vanuit de wettelijke kaders.
2. Financiering Rijk: de taakstellingen vanuit het Rijk via de beschikbare middelen sluiten niet aan bij de realiteit. De beoogde transformatie heeft meer tijd nodig en daardoor sluit de kostenontwikkeling niet aan bij de beschikbaar gestelde middelen.
3. Open einderegelingen: de volumeontwikkelingen in combinatie met prijsontwikkelingen zorgen voor hogere kosten. Bij jeugd is bij de huidige inspanningsgerichte bekostiging, en binnen het kader van de lopende contracten, de beïnvloedbaarheid matig. Declaraties van aanbieders worden op basis van de verwijzing vergoed. Daarnaast kan op dit moment tot vijf jaar terug gedeclareerd worden.
4. Exogene ontwikkelingen: gewijzigde wettelijke kaders en toevoeging van nieuwe taken zorgen voor een extra belasting van de uitvoerende organisaties en een kostentoeename.
5. Invulling taakstelling actieplan: in het actieplan Sociaal domein is een drietal scenario's uitgewerkt. Op dit moment is er gekozen voor de realisatie van een kostenbesparing op een aantal projecten zonder dat daarbij de dienstverlening aangetast wordt. Vanwege de onzekerheid over de realiseerbaarheid is het noodzakelijk hiervoor een risico op te nemen.

Wat zijn de gevolgen?

1. Aanbestedingsrisico: Vanwege de opgelegde maatregel reële tarieven is een verhoging van de tarieven in veel van de aanbestedingen een risico dat kostenverhogend gaat werken.
2. Financiering Rijk: het verschil tussen de werkelijke kostenrealisatie en de beschikbare rijksmiddelen wordt groter, voor dekking van het verschil zal een beroep gedaan moeten worden op de algemene middelen.
3. Open einderegelingen: de open einderegelingen zijn lastig te begroten, vanwege de onvoorspelbaarheid is het risico op overschrijding van het begrotingskader zeer groot.
4. Exogene ontwikkelingen: de toevoeging van taken heeft extra kosten tot gevolg (uitvoering en productkosten) die veelal niet volledig door de beschikbaar gestelde rijksmiddelen worden gedekt. De extra taken leggen dan ook een extra beslag op de algemene middelen.
5. Invulling taakstelling actieplan: het niet volledig realiseren van de taakstelling heeft een nadelig effect tot gevolg en kan in een aantal gevallen zelfs leiden tot extra kosten.

Wat is het risico?

Het financieel risico zit tussen de € 2 en € 5 miljoen.

Beheersmaatregelen:

1. Aanbestedingsrisico: Middels een goed inkoopplan en goede samenwerking tussen de samenwerkende gemeenten kan het aanbestedingsrisico worden beperkt.
2. Financiering Rijk onzeker: de financiering vanuit het rijk wordt middels een lobby onder de aandacht van de betrokken departementen gebracht. Optrekken met andere gemeenten en de VNG is hierbij cruciaal.
3. Open einderegelingen: op korte termijn is het voor een beperking van het risico van groot belang om via monitoring inzicht te verkrijgen in het gebruik, daarnaast is een goed functionerende gesprekscyclus met de aanbieders via de accountmanagers noodzakelijk. Op basis van volumeontwikkelingen kan, als analyse van het gebruik hiertoe aanleiding geeft, daarnaast worden overwogen een zwaarder scenario in te zetten.
De periode 2018-2019 moet gezien worden als een overgangsjaar. De inkoop van jeugdhulp voor de periode 2020-2024 biedt een kans voor het maken van betere afspraken met zorgaanbieders.
4. Exogene ontwikkelingen: door het nauwlettend volgen van de ontwikkelingen kan eerder gereageerd worden op te verwachten wijzigingen in het takenpakket of de uitvoering van een bestaand

takenpakket beter mogelijk maken. Anticiperen zodat reeds in een vroeg stadium maatregelen genomen kunnen worden.

5. Invulling taakstelling actieplan: monitoring van de realisatie van de huidige plannen en realistisch begroten van de verwachte uitkomsten. Tijdig signaleren en eventueel besluiten om toch een van de andere, zwaardere, scenario's in te zetten.

3. Bouwgrondexploitaties

Naam risico	Doelstelling	Kans	Impact	Score	Bedrag (x € 1.000)	Tijdperiode
Bouwgrondexploitaties	Bereikbare en gastvrije stad	2	3	6	2.300	I

Twee keer per jaar, ten tijde van het MPG en T-MPG, worden voor alle lopende bouwgrondexploitaties de inventarisatie van risico's en kansen geactualiseerd. Dit resulteert in een risico van € 2,3 miljoen. Ten opzichte van de Jaarstukken 2017 is het risico € 0,1 miljoen gedaald omdat het gewicht van de Harnaspolder in het risicoprofiel lager is. Voor een verdere inhoudelijke toelichting op de risicoanalyse wordt verwezen naar het MPG en T-MPG.

Wat zijn de oorzaken?

Fluctuerende marktomstandigheden .

Wat zijn de gevolgen?

Marktomstandigheden kunnen leiden tot dalende grondwaarden, stijgende bouwkosten en een langere fasering.

Wat is het risico?

Uit de interne risicoanalyse blijkt dat de volgende factoren de hoogste impact kunnen hebben op het financiële resultaat van de grondexploitaties:

1. Risico als gevolg van het niet realiseren van het geprognosticeerde afzettingtempo waardoor extra financieringsrente en plankosten ontstaan. Dit kan zich ook voordoen in tijden van hoog conjunctuur bij het duurste segment van de vrije kavels;
2. Risico dat de geprognosticeerde woningtypen niet afzetbaar blijken en daardoor een lagere grondprijs wordt gerealiseerd of in het geheel niet;
3. Risico van afwijkende parameters zoals financieringsrente, kostenstijging en opbrengstenstijging;
4. Risico dat de kostenramingen, na verdere uitwerking en vertaling naar besteksniveau, niet volledig of ontoereikend zijn.

Beheersmaatregelen:

1. Heroverwegen strategie: betere omstandigheden afwachten.
2. Programmatische keuzes: programmering die wel leidt tot realisatie/verkoop.
3. Besparingen op kwaliteit en duurzaamheidsmaatregelen.

4. Negatief marktscenario Spoorzone/Nieuw Delft

Naam risico	Doelstelling	Kans	Impact	Score	Bedrag (x € 1.000)	Tijdperiode
Negatief marktscenario Spoorzone/Nieuw Delft	Bereikbare en gastvrije stad	2	5	10	5.000	S

Wat is het risico?

Het mogelijke financiële nadelige effect kan niet opgevangen worden binnen de huidige beschikbare budgetten voor onvoorzien en komt ten laste van de algemene middelen.

Wat zijn de oorzaken?

Fluctuerende marktomstandigheden.

Wat zijn de gevolgen?

Marktomstandigheden kunnen leiden tot dalende grondwaarden, stijgende bouwkosten en langere fasering. Dat kan leiden tot extra (rente-)kosten. Het gevolg, zonder bijsturing, is een verslechtering van het verwachte verlies op de gebiedsontwikkeling van ca. € 5 miljoen. Het financieel effect hangt af van het moment van optreden. Na 2020 is, bij realisatie van de huidige verkoopplanning, het risicoprofiel aanzienlijk lager dan nu.

Beheersmaatregelen:

1. heroverwegen strategie: betere omstandigheden afwachten
2. programmatische keuzes: programmering die wel leidt tot realisatie/verkoop.
3. versoberen en besparen op kwaliteit, duurzaamheidsmaatregel

5. Parkeren-strategisch

In het kader van de gebiedsontwikkelingsopgave en het Mobiliteitsplan 2040 vindt een tactische beschouwing op parkeren voor de middellange en lange termijn plaats. De resultaten van een eerder onderzoek naar scenario's over ontwikkeling van parkeeruitgaven en parkeerinkomsten worden hierin meegenomen. Eventuele effecten op de begroting zullen bij de uitwerking van deze plannen betrokken worden. Het risico is vervallen.

6. Onderhoud vastgoed

Voor het Onderhoud vastgoed heeft de herijking van de onderhoudsbudgetten per 2019 geleid tot een ophoging van het jaarlijkse budget met € 1 miljoen. (zie Kaderbrief 2018). Het risico is vervallen.

7. St. Sebastiaansbrug: prijstoename

Het risico is afgedekt in de post onvoorzien in het investeringsbudget (Projecten Tramlijn 19, doelstelling Goede openbare ruimte). Het risico is vervallen.

8. Avalex

Naam risico	Doelstelling	Kans	Impact	Score	Bedrag (x € 1.000)	Tijdperiode
Avalex	Goede openbare ruimte	3	3	9	400	S

Wat is de oorzaak?

De kosten voor de verwerking van restafval zullen gaan stijgen. De inschatting is dat dit voor Avalex tot een stijging van de kosten leidt die zal worden doorberekend (het aandeel van de gemeente Delft hierin is naar verwachting ca. € 400.000). De DVO bijdrage wordt naar aanleiding van de zienswijze van Delft aangepast en is verwerkt in de begroting. Een aanpassing als gevolg van de Producten en Dienstencatalogus wordt in 2019 verwacht.

Voor het risico op verhoging van de DVO bijdrage is een tegenvaller geraamd in de Kaderbrief 2018.

Wat is het gevolg?

De bijdrage aan Avalex zal mogelijk gaan stijgen vanaf 2021.

Wat is het risico?

Het totale risico bedraagt ca. € 400.000.

Beheersmaatregelen:

Het contract dient in 2020 opnieuw aanbesteed te worden.

9. Bruggen en verkeersmaatregelen

De investeringsmaatregelen zijn onderdeel van het investeringsbudget (Projecten Tramlijn 19, doelstelling Goede openbare ruimte). Het risico is vervallen.

10. ISV-bodem

Naam risico	Doelstelling	Kans	Impact	Score	Bedrag (x € 1.000)	Tijdperiode
ISV-bodem	Goede openbare ruimte	1	1	1	200	S

Wat is de oorzaak?

De gemeente is wettelijke verplicht bij verontreiniging van de bodem deze te saneren of te beheersen.

Wat is het gevolg?

De gemeente maakt kosten met betrekking tot sanering of beheersing.

Wat is het risico?

Verontreiniging van de ISV-bodem.

Beheersmaatregelen:

N.v.t.

11. Bodemsanering Technopolis

Naam risico	Doelstelling	Kans	Impact	Score	Bedrag (x € 1.000)	Tijdperiode
Bodemsanering Technopolis	Duurzame stad	4	3	12	350	I

Wat zijn de oorzaken?

Op Technopolis was eerder een autocrossterrein gevestigd waarvoor de gemeente verantwoordelijk was. Na beëindiging bleek de bodem vervuild te zijn.

Wat zijn de gevolgen?

Met de Technische Universiteit Delft (TUD) is afgesproken om het terrein te saneren, wanneer hier ontwikkelingen op plaats vinden om zo werk met werk te kunnen maken. Op dit moment is nog niet bekend wanneer dit gaat plaatsvinden.

Wat is het risico?

Kosten voor sanering van de verontreiniging van de bodem. Er dient rekening te worden gehouden met een risico van € 350.000.

Beheersmaatregelen:

De ontwikkelingen op Technopolis nauwlettend volgen zodat zodra er concrete plannen voor herontwikkeling van deze locatie zijn samen met de TUD, ontwikkelaar en bevoegde gezagen afspraken gemaakt kunnen worden over het daadwerkelijk vormgeven van de sanering van dit terrein.

12. Grondwateronttrekking

Naam risico	Doelstelling	Kans	Impact	Score	Bedrag (x € 1.000)	Tijdperiode
Grondwateronttrekking	Duurzame stad	3	3	9	3.000	I

Wat zijn de oorzaken?

Door het vertrek per 1 januari 2016 van het Hoogheemraadschap uit de gemeenschappelijke regeling, is deze beëindigd. Het Hoogheemraadschap heeft een uitredingsvergoeding van € 7,6 miljoen betaald.

Wat is het gevolg?

Nagenoeg alle rechten en plichten zijn overgegaan naar de gemeente Delft, waardoor ook de exploitatiebegroting aangepast is. Het risico van gevolgschade als gevolg van veranderende grondwaterstanden ligt grotendeels bij Delft.

Wat is het risico?

De veranderende grondwaterstanden brengen schade toe.

Beheersmaatregelen:

In 2018 gaat een projectgroep aan de slag om de risico's te actualiseren. Hierbij zullen ook de beheersmaatregelen in beeld worden gebracht.

13. Afkoop pensioen wethouders

Naam risico	Doelstelling	Kans	Impact	Score	Bedrag (x € 1.000)	Tijdsperiode
Afkoop pensioen wethouders	Verbindende overheid	2	2	4	300	S

Wat is het risico?

De gemeente moet er rekening mee houden dat een vertrekkende wethouder kan verzoeken de waarde van zijn pensioen over te dragen aan zijn volgende werkgever. Dat kan een nieuwe werkgever zijn. Maar ook het pensioenfonds waar zijn werkgever bij is aangesloten. Aangezien dit slechts zelden voordoet, wordt het risico laag ingeschat.

Wat zijn de oorzaken?

Een gemeente is wettelijk verplicht zorg te dragen voor de pensioen van gewezen wethouders.

Wat zijn de gevolgen?

Binnen Delft is er geen voorziening voor wethouders pensioenen aanwezig en worden de pensioenkosten vanuit een structureel budget gedekt.

Beheersmaatregelen:

Elk jaar wordt opnieuw beoordeeld of de lasten betaald kunnen worden.

14. Ruimte plafond BCF

Naam risico	Doelstelling	Kans	Impact	Score	Bedrag (x € 1.000)	Tijdsperiode
Ruimte plafond BCF	Financieel gezonde gemeente	2	3	6	1.300	S

Wat is het risico?

Gemeenten kunnen BTW declareren bij het BTW-compensatiefonds. Een overschrijding vloeit terug naar het Gemeentefonds. Het fonds kent een plafond dat bij overschrijding wordt aangevuld uit het Gemeentefonds. Het risico is aanwezig dat het plafond op termijn niet toereikend is voor alle gemeenten en dat het derhalve aangevuld moet worden uit het gemeentefonds. Voor gemeenten betekent dit per saldo een lagere uitkering uit het Gemeentefonds.

Wat zijn de oorzaken?

Het Rijk heeft het BTW-compensatiefonds voor de komende jaren gelijk gehouden. Aangezien de landelijke trend is dat er meer geïnvesteerd wordt door gemeenten is het niet onrealistisch dat het BTW-compensatiefonds ontoereikend is.

Wat zijn de gevolgen?

Dat we gemiddeld over de looptijd van de begroting € 1,3 miljoen minder krijgen uit het Gemeentefonds.

Beheersmaatregelen:

Monitoren van het BCF plafond bij de circulaires

15. ODH Overdracht asbesttaken

Naam risico	Doelstelling	Kans	Impact	Score	Bedrag (x € 1.000)	Tijdperiode
ODH Overdracht asbesttaken	Veilige stad	5	2	10	200	S

Wat is het risico?

Het uitvoeringsniveau door ODH van de asbesttaken wordt hoger dan niveau van de gemeente Delft.

Wat zijn de oorzaken?

Met het wijzigen van de Besluit Omgevingsrecht (BOr) is het houden van toezicht op asbestverwijdering door bedrijven vanaf 1 juli 2017 als basistaak wettelijk toegewezen aan de Omgevingsdiensten. Met de Haaglanden-gemeenten zijn begin 2018 gesprekken gevoerd over de omvang van de over te dragen asbesttaken, het gaat dan om de aard en omvang van de asbesttaakuitvoering, de huidige gemeentelijke werkwijzen en de wensen van gemeenten over de wijze van taakuitvoering door de ODH. De deelnemende gemeenten en de ODH hebben nog geen gezamenlijk standpunt over het niveau van uitvoering van deze wettelijke taken.

Wat zijn de gevolgen?

Een mogelijke structurele stijging van de kosten met maximaal € 200.000.

Beheersmaatregelen:

Afstemming in regio over het te kiezen niveau.

16. Verbonden partijen

Naam risico	Doelstelling	Kans	Impact	Score	Bedrag (x € 1.000)	Tijdperiode
Verbonden partijen	Diverse	4	2	8	350	S

In de paragraaf Rolneming gemeente Delft is per verbonden partij, vennootschap en stichting/vereniging vermeld of sprake is van een specifiek risico. Het totale risico bedraagt € 350.000 en is meegenomen in het risicoprofiel voor de bepaling van de benodigde weerstandscapaciteit van de gemeente Delft. Zie de paragraaf Rolneming gemeente Delft voor een nadere toelichting.

Risicomanagement, de Delftse aanpak

Om niet verrast te worden en/of achter de feiten aan te lopen is het van belang om belangrijke risico's met een behoorlijke impact op de stad tijdig in beeld te krijgen. Dit doen we door met elkaar het gesprek aan te gaan over risico's, de kans op optreden en impact en af te spreken hoe we kunnen en willen bijsturen.

De Delftse aanpak risico's in beeld (inclusief de regeling Delftse aanpak risico's in beeld), vastgesteld door de raad op 21 december 2017, is een aanpak om in Delft zorgvuldig met risico's om te gaan. Deze aanpak bouwt voort op de maatregelen die vanaf 2014, het dieptepunt van de economische crisis, zijn genomen. Het raadsonderzoek grote projecten is hierbij een belangrijke impuls geweest.

Met de aanpak is de manier vastgelegd waarop door het college met de raad wordt gesproken over strategische risico's en (kern-)dossiers waar de raad extra aandacht voor heeft. Strategische risico's kennen een lange termijnperspectief en zijn van belang voor de stad als geheel; (kern-)dossiers hebben betrekking op het beleid, de maatregelen of de projecten die horen bij de aanpak van de strategische risico's. De verdiepende gesprekken en informatie-uitwisseling leiden tot een groter risicobewustzijn en ruimte voor verschillende perspectieven. Belangrijk onderdeel voor de raad is dat de regeling de mogelijkheid geeft om dossiers intensiever te volgen en in bepaalde gevallen een rapporteur te benoemen.

Dit deel van de risicoparagraaf heeft geen directe relatie met het weerstandsvermogen: het is vooral bedoeld om ons gezamenlijk risicobewustzijn te vergroten en het gesprek tussen college en raad te blijven voeren..

De strategische risicoagenda

In de strategische risicoagenda worden op twee niveaus de belangrijkste risico's voor het gemeentebestuur benoemd:

I. Strategisch niveau: Grote ontwikkelingen/trends die tot strategische risico's kunnen leiden;

II. Niveau van beleid en maatregelen: Kerndossiers en projecten die binnen de stedelijke strategie passen.

Stedelijke top risico's	Oorzaken	Gevolgen	Aanpak
Sociaal domein: Onvoldoende zorg kunnen bieden (continuïteit van zorg)	<ul style="list-style-type: none"> • Faillissement van een grote samenwerkingspartner/partij • onvoldoende gekwalificeerd personeel • instellingen sluiten delen van afdelingen zonder overleg • bepaalde zorg is niet beschikbaar (crisisplekken < 12 jaar) • onvoldoende inzet van mogelijke innovaties • onvoldoende passende woonomgeving voor ouderen • drie dubbele vergrijzing 	<ul style="list-style-type: none"> • problematiek burger verergerd • kosten nemen toe • meer crises • politieke impact • belangengroepen gaan zich roeren 	<p>Aktieplan sociaal domein</p> <p>Monitor sociaal domein</p>
Sociaal domein: Kwaliteit van de zorg niet kunnen garanderen	<ul style="list-style-type: none"> • open einde regeling • hadden te weinig inzicht in de doelgroepen • kwaliteit van aanbieders • er kan nog te weinig gestuurd worden op resultaat • we werken nog niet data gestuurd • toename aantal cliënten door o.a. afbouw intramurale zorg • kunnen gebruik niet beïnvloeden door andere verwijzers dan alleen gemeente • drie dubbele vergrijzing • relatief groot aandeel van mensen aan de 'onderkant van de maatschappij' • relatief groot aandeel 1 ouder gezinnen 	<ul style="list-style-type: none"> • meer uitgaven • financiële tekorten waardoor zorg versoberd moet worden • politiek gedoe • er wordt alleen financieel gekeken, niet naar wat nodig is • verkeerde oplossingen kiezen omdat we alleen naar financieel risico kijken • verergering van de problematiek van de inwoner • meer overlast • meer ondersteuning nodig, dus financiële en organisatorische gevolgen • "beleidsmatige" gevolgen voor woonbeleid, werkgelegenheid en onderwijs 	<p>Aktieplan sociaal domein</p> <p>Monitor sociaal domein</p>
Transformatie van de stad: De woningmarkt ontwikkelt zich onaantrekkelijk (tov doelstelling)	<ul style="list-style-type: none"> • geen woningbouwplanning • onvoldoende locaties / geschikt terrein • harde groei studenten aantallen / (il)legale onderhuur • niet functionerende (nationale woningmarkt / te duur • Provincie pakt niet haar rol in verstedelijkingsopgave • buurgemeenten pakken geen rol in aanbod sociale huur • het rijk neemt niet haar rol in beleid op gebied van wonen • corporaties investeren niet in verduurzaming en levensloopbestendigheid • Gemeente Delft is onvoldoende instaat corporatie beleid en investeringen te beïnvloeden • onvoldoende aanbod voor empty nesters • alle gemeenten bouwen hetzelfde type woningen, waardoor de prijzen dalen. • woningen in Delft zijn duurder en/of kleiner dan in de regio 	<ul style="list-style-type: none"> • houden kenniswerkers niet vast • sociale problemen / schulden etc... • scheve balans bevolkingsopbouw; te laag opgeleiden in de stad • buurgemeenten oogsten OZB inkomsten van kenniswerkers • Delft heeft onvoldoende middelen om voorzieningen op peil te houden • Delft onvoldoende aantrekkelijk voor kenniswerkers, kennisinstellingen kiezen andere vestigingslocatie en nieuwe kunnen niet worden aangetrokken 	<p>Stedelijk programma in beeld brengen,</p> <p>Partners kennen</p>
Duurzame stad: Delftenaren krijgen natte voeten	<ul style="list-style-type: none"> • klimaatveranderingen, i.h.b. piekregens • verstening van de stad / te weinig groen • geen (goede) bouwvoorschriften • beleid afwatering / rivieren / grondwateronttrekking • in omgevingsvisie Delft geen ruimte voor klimaat adaptatie In omgevingsvisie PZH geen ruimte voor klimaatadaptie • ontbreken regionale afstemming tussen omgevingsvisies • bodemdaling • onvoldoende investeringen in watersysteem 	<ul style="list-style-type: none"> • overstroming • paalrot/verzakking • grove investeringen riolen/systemen • onaantrekkelijke woningmarkt 	<p>Analyse van wat al loopt, waar de samenhang zit, wat witte vlekken zijn</p>

Stedelijke top risico's (vervolg)	Oorzaken	Gevolgen	Aanpak
Bestuurskracht: De grote vraagstukken vragen bestuurskracht op regionaal schaalniveau, deze bestuurskracht is er onvoldoende	<ul style="list-style-type: none"> klimaatverandering, bodemdaling, circulaire economie vragen een visie en aanpak op een schaalniveau zoals de Zuidelijke randstad. de samenwerking op het schaalniveau van de zuidelijke randstad is zwak georganiseerd de metropoolregio heeft alleen verkeer/vervoer en economie als taken de provincie verwacht dat met een bundeling van het staande beleid de omgevingsvisie tegemoet kan worden getreden weinig bestuurlijke ruimte voor dialoog met gemeenten ook economie en energie vraagstukken vragen dit schaalniveau, tempo en daadkracht zijn onvoldoende gemeenten krijgen een steeds meer lokaal georiënteerde gemeenteraad gemeenteraadsleden krijgen een steeds grotere werkdruk 	<ul style="list-style-type: none"> Delft is onvoldoende in staat klimaatverandering en bodemdaling te beheersen Delft kan niet haar potentie op economisch gebied realiseren Delft behaalt niet haar energie neutraal doelstellingen 	Regionale 'SWOT-analyse' maken vanuit verschillende invalshoeken. Handlungsopties benoemen.
Dienstverlening: Niet meer of onvoldoende uitvoeren van dienstverlening, waar informatie voor nodig is (gegevensmanagement)	<ul style="list-style-type: none"> onvoldoende beveiliging systemen onvoldoende 'bewuste' medewerkers ICT omgang procesafspraken, eigenaarschap niet duidelijk gebrek aan urgentiegevoel afhankelijker worden van digitale gegevens onvoldoende bewust van juiste processen, procedures en samenwerking in een netwerkomgeving 	<ul style="list-style-type: none"> gedoe, kost veel hersteltijd (=verspilling) imago schade, minder vertrouwen in gemeente financiële schade slechtere kwaliteit dienstverlening 	Visie en Informatiestrategie 2017-2020: vervolgstappen bepalen
Organisatie niet/onvoldoende kwalitatief en kwantitatief uitgerust om ambities te behalen	<ul style="list-style-type: none"> te veel ambities in relatie tot kwantiteit en kwaliteit personeel onvoldoende draagvlak bij partijen in de stad onvoldoende afstemming met buurgemeenten onvoldoende borging in beleid MRDH, EPZ, PZH en Rijk 	<ul style="list-style-type: none"> politiek niet tevreden partners niet tevreden verslechterende werksfeer toename ziekteverzuim verslechteren samenwerking bestuur 	<p>Inzicht waar het ijs te dun is t.o.v. ambities/doelen.</p> <p>Strategische Organisatie en Personeels Planning.</p> <p>Programma-aanpak.</p>

Kerndossiers	Criteria voor bestuurlijke aandacht	Wijze van Informatievoorziening
Nieuw Delft	Stadsprofiel/ financieel	<ul style="list-style-type: none"> Interactieve raadssessies en notitie concretisering Kwartaal voortgangsrapportages
Sint Sebastiaans brug	Imago/ stadsprofiel/financieel	<ul style="list-style-type: none"> P&C cyclus Vakcommissie
Museum Prinsenhof	Stadsprofiel/ financieel	<ul style="list-style-type: none"> Bij de uitwerking van de 3 scenario's wordt een risicodossier gemaakt om te betrekken bij de besluitvorming Toepassing regeling afwegen bij de start van het project
Delft Support	Governance/ kwaliteit en continuïteit van de zorg	<ul style="list-style-type: none"> Voortgangsrapportage. Overleg hoe te rapporteren over de efficiëntie, de effectiviteit en de maatschappelijke resultaten, ook in relatie tot de monitor sociaal domein. Jaarlijks gesprek met de directeur bestuurder en Raad van Commissarissen van Delft Support. Via P&C cyclus rapporteren over vraag en zorgverbruik.
Schieoever	Stadsprofiel/ financieel	<ul style="list-style-type: none"> Voortgangsrapportage januari 2018 De komende maanden wordt de raad meegenomen in de voorstellen voor de planontwikkeling en de ontwikkelstrategie.

In de raadsbrief 'Concretisering Delftse aanpak risico's in beeld als uitkomst raadsbijeenkomst' van 26 april 2018, zijn voorstellen gedaan over hoe de strategische risicoagenda in gesprek kan worden gebracht en via de beleidscyclus geactualiseerd.

- Bij de algemene beschouwingen over de kadernota en de programmabegroting voert de raad met het college het politieke debat over het belang van grote ontwikkelingen voor onze stad. Naar aanleiding van het debat bij de algemene beschouwingen kunnen in overleg met de raad verdiepende gesprekken worden gevoerd.
- De informatievoorziening over kern dossiers gedurende de projectlooptijd verloopt via de beleidscyclus en bestaande/afgesproken rapportages en overleggen. De raad bepaalt wat zij meer of anders wil, bijvoorbeeld via interactieve sessies. Wij stellen voor die dossiers of projecten te volgen in de vakcommissies. Met de betreffende vakcommissie vindt het gesprek plaats over de noodzaak van aanvullende informatie of (maatwerk)rapportage; daarbij kan de Regeling Delftse aanpak risico's in beeld van toepassing worden verklaard.
- Door gesprekken over bestuurlijke risicoinschatting krijgen we een gedeeld beeld of onderwerpen van de lijst af kunnen en welke ervoor in de plaats komen.