

Paragraaf 2: Weerstandsvermogen en risicobeheersing

1. Inleiding

Weerstandsvermogen

Het weerstandsvermogen is de relatie tussen de weerstandscapaciteit en alle risico's waarvoor geen maatregelen zijn getroffen en die van materiële betekenis kunnen zijn in relatie tot de financiële positie. Het weerstandsvermogen wordt uitgedrukt in een 'ratio weerstandsvermogen' en afgezet tegen de algemeen geldende weerstandsnorm. Die ratio geeft de mate aan waarin de gemeente in staat is om tegenvallers op te vangen zonder effecten op het voorzieningenniveau.

Weerstandscapaciteit

De middelen en mogelijkheden waarover de gemeente beschikt of kan beschikken om niet begrote kosten te dekken, vormen samen de weerstandscapaciteit. De weerstandscapaciteit bestaat uit algemene reserves en de post onvoorzien. Welke componenten een gemeente precies tot de weerstandscapaciteit wil rekenen, is een politieke afweging. De afweging van Leiderdorp staat in de financiële verordening 2018.

Risicomanagement

Een risico is een mogelijke gebeurtenis met een negatief gevolg voor de organisatie. De gemeente wil de risico's die ze loopt zo veel mogelijk beheersen. Dat kan door ze structureel en op systematische wijze te identificeren, prioriteren, analyseren en beoordelen. Een goed systeem van risicomanagement stelt bestuurders en managers in staat om passende beheersmaatregelen te nemen voor risico's die het behalen van de doelstellingen van de organisatie bedreigen.

2. Risico's

Risico-overzicht

We brengen de risico's in kaart met een risicoprofiel. Dit risicoprofiel maakten we met een risicomanagementinformatiesysteem dat meerdere gemeenten gebruiken. Dit systeem brengt risico's systematisch in kaart. Vervolgens beoordelen alle afdelingen binnen de gemeente de risico's. Gebaseerd op het beleidskader weerstandsvermogen en risicomanagement laat het overzicht hieronder de tien grootste risico's zien. Het zijn de risico's met de hoogste bijdrage, nadat een beheersmaatregel is getroffen, aan de berekening van de benodigde weerstandscapaciteit. Onderaan de tabel staat het totaalbedrag voor de overige risico's.

Tabel 1: de 10 belangrijkste risico's

PRG	Risico (incl.gevolg)	Beheersmaatregel	Kans	Financieel gevolg (max) in €	Invloed
4	Verstreckte garantstellingen voor leningen aan diverse instellingen, kunnen niet worden afgelost. Dit risico is gestegen ten gevolge van de kredietcrisis (inclusief NHG).	<i>Actief</i> Beleid is erop gericht dat er geen nieuwe garantstellingen zonder waarborg worden afgegeven.	10%	4.197.431	5,93%
3	Informatiediefstal (digitaal en papier)	<i>Actief</i> Goede beveiliging (firewall). Strengere regels inzake vertrouwelijke informatie in afsluitbare papiercontainers	50%	820.000	5,93%
1	(sub)regionale samenwerking verloopt moeizaam	<i>Actief</i> 1. Strategie ontwikkelen voor afhakende gemeenten 2. besluitvorming op gemeentelijk en (sub)regionaal niveau afstemmen 3. investeren samenwerking en goede voorbeelden delen 4. focus houden op gezamenlijke doelen en resultaten <i>Acties</i> 1. in gesprek blijven op inhoudelijke koers 2. sturing op voortgang ontwikkelingen besluitvorming	70%	500.000	5,05%
1	Transformatie van het sociaal domein krijgt onvoldoende vorm.	<i>Actief</i> Inwoners en partners betrekken bij de transformatieopdracht <i>Actief</i> Samenwerking tussen teams onderling en het sociale veld stimuleren.	70%	500.000	5,02%
3	Uitvoerende samenwerkingsverbanden kunnen uitvallen		10%	2.500.000	3,62%
4	De hoogte van de algemene uitkering is onvoorspelbaar	<i>Actief</i> Ter dekking van dit risico is de behoedzaamheidsreserve Algemene Uitkering ingesteld. Mee- en tegenvallers worden met deze reserve verrekend.	50%	500.000	3,57%
1	De ICT-omgeving sluit in de uitvoering onvoldoende aan op wensen en behoeften van inwoners en medewerkers	<i>Actief</i> 1. aansluiting zoeken bij landelijk advies over informatievoorziening 2. inventarisatie betrokken systemen inclusief verwachte knelpunten 3. beginnen met veilige ict-toepassingen, bewezen technologie <i>Acties</i> 1. audit tbv toets privacy en veiligheid gegevens 2. duidelijke afspraken en protocol over informatiebeveiliging en privacygegevens 3. informatievoorziening inrichten vanuit principe klant is eigenaar dossier en medewerkers hebben toegang	90%	250.000	3,24%

PRG	Risico (incl.gevolg)	Beheersmaatregel	Kans	Financieel gevolg (max) in €	Invloed
3	Door de aantrekkende markt bestaat de kans dat de realisatie niet binnen het budget blijft	<i>Actief</i> Scherp sturen op inschrijvingen	70%	300.000	3,02%
2	Bomenziektes + plagen (eikenprocessierups/boktor): Het verloren gaan van Essen is een groot risico voor groot deel areaal	<i>Actief</i> Monitoring van de bomen	80%	250.000	2,86%
2	Beschadigingen aan wegen en/of straatmeubilair		70%	250.000	2,52%
Totaal grote risico's				10.067.431	
Overige risico's				16.189.011	
Totaal alle risico's				26.256.442	

Veranderingen in top 10 van risico's

Ten opzichte van de jaarrekening vonden twee wijzigingen plaats in de top 10:

Uit de top 10:

- Onvoldoende draagvlak voor nieuwe opdracht voor het welzijnswerk.

In de top 10:

- Beschadigingen aan wegen en/of straatmeubilair.

Voor deze begroting actualiseerden we de risico's. Met als resultaat dat het totaal van alle risico's gezamenlijk licht toeneemt ten opzichte van de begroting 2018: van € 26,2 miljoen naar € 26,3 miljoen. Deze lichte stijging van het maximale risico heeft nagenoeg geen effect op het weerstandsvermogen.

Benodigde weerstandscapaciteit

Op basis van de vastgestelde risico's voerden we een risicosimulatie uit. Dit doen we omdat het reserveren van het maximale bedrag van € 26.256.442 voor alle risico's ongewenst is. De risico's zullen immers niet allemaal tegelijk en in hun maximale omvang optreden. In de simulatie gingen we uit van een zekerheidspercentage van 90%. Hieruit volgt dat het met een benodigde weerstandscapaciteit van € 4.989.943 voor 90% zeker is dat we alle eventueel optredende risico's kunnen afdekken. Alle risico's waarvoor geen of onvoldoende beheersmaatregelen zijn getroffen en die van materiële betekenis kunnen zijn in relatie tot de financiële positie bepalen samen de benodigde weerstandscapaciteit. De tabel hieronder bevat een overzicht van de meest relevante percentages en de corresponderende benodigde weerstandscapaciteit.

Tabel 2: Benodigde weerstandscapaciteit bij verschillende zekerheidspercentages

Percentage	Bedrag (€)
75%	3.991.395
80%	4.226.668
85%	4.540.993
90%	4.989.943
95%	5.797.277

3. Beschikbare weerstandscapaciteit

De weerstandscapaciteit bestaat uit algemene reserves en de post onvoorzien.

Tabel 3: Beschikbare weerstandscapaciteit

Weerstand	Capaciteit (€)
Algemene reserve	993.369
Bouw- en grondexploitaties	8.664.819
Behoedzaamheidsreserve Gemeentefonds	1.450.844
Begroting: Onvoorziene lasten	58.202
Totale weerstandscapaciteit	11.167.233

4. Weerstandsvermogen

Om te bepalen of het weerstandsvermogen toereikend is, moeten we de relatie leggen tussen de financieel gekwantificeerde risico's met de bijbehorende benodigde weerstandscapaciteit en de beschikbare weerstandscapaciteit.

De relatie tussen beide componenten is:

Ratio weerstandsvermogen =	Beschikbare weerstandscapaciteit	=	€ 11.167.233	=	2,24
	Benodigde weerstandscapaciteit		€ 4.989.943		

De ratio weerstandsvermogen steeg de afgelopen jaren. Dat komt door de algemene reserves die sinds 2017 behoorlijk oplopen. De ratio weerstandsvermogen is overigens niet vergelijkbaar met de ratio in de begroting 2018. In de financiële verordening 2018 is de definitie van de weerstandscapaciteit gewijzigd.

Tabel 4: Weerstandsnorm

Waarderingscijfer	Ratio	Betekenis
A	> 2.0	uitstekend
B	1.4-2.0	ruim voldoende
C	1.0-1.4	voldoende
D	0.8-1.0	matig
E	0.6-0.8	onvoldoende
F	< 0.6	ruim onvoldoende