

3. Paragrafen

3.1 Weerstandsvermogen en Risicobeheersing

3.1.1 Inleiding

Het weerstandsvermogen bestaat uit de relatie tussen de beschikbare weerstandscapaciteit en alle risico's waarvoor geen maatregelen zijn getroffen, of waar na het treffen van maatregelen nog restrisico's overblijven. Onder beschikbare weerstandscapaciteit wordt dan verstaan "de middelen en mogelijkheden waarover de gemeente beschikt of kan beschikken om niet begrote kosten te dekken". In deze paragraaf worden deze begrippen nader geconcretiseerd en gekwantificeerd en wordt een actualisatie van het weerstandsvermogen gepresenteerd.

3.1.2 Risicopositie

Het risicobewustzijn en –denken in de organisatie (zowel ambtelijk als bestuurlijk) is in de laatste jaren aanzienlijk gegroeid. Naast de reguliere jaarlijkse inventarisatie van (bedrijfsvoerings-) risico's en risico's ten aanzien van de verbonden partijen wordt het risicomanagement steeds vaker in de beleidsvoorbereidende- en besluitvormingsfase betrokken bij - onder anderen - nieuwe ontwikkelingen.

Dit impliceert, dat de risico's (en daarmee het weerstandsvermogen) qua aantal en omvang onderhevig zijn aan fluctuatie. Risico's ontstaan en risico's komen te vervallen, terwijl tegenover de risico's in toenemende mate beheersmaatregelen worden gesteld die de kans van optreden van de risico's of de financiële gevolgen daarvan gunstig beïnvloeden.

Daarnaast bevat de beschikbare weerstandscapaciteit een aantal variabele componenten zoals bijvoorbeeld de toevoeging van 25% van het (eveneens fluctuerende) jaarrekeningresultaat.

Om een beeld te geven van de – hiervoor aangehaalde – fluctuatie van het weerstandsvermogen:

Bij de jaarrekening 2011 was de ratio 0,88, bij de begroting 2013 was deze gedaald tot 0,55, bij de jaarrekening 2012 weer gestegen tot 0,81 en ten tijde van de opmaak van de begroting 2014 is de ratio 0,84.

Over de cijfers die hebben geleid tot laatstgenoemde ratio hierna meer.

3.1.3 Benodigde weerstandscapaciteit

Op dit moment zijn 207 risico's in beeld gebracht. De totale omvang van de strategische risico's bedraagt ca. € 24 mln., de overige (operationele) risico's hebben een omvang van ca. € 23 mln. Hierdoor vertegenwoordigen alle geïnventariseerde risico's een totale waarde van ca. € 47 mln. Op basis van deze inventarisatie is een risicosimulatie uitgevoerd. De risicosimulatie wordt toegepast omdat het reserveren van het maximale bedrag ad. € 47 mln. ongewenst is. De risico's zullen immers niet allemaal tegelijk en in hun maximale omvang optreden.

Uit deze simulatie blijkt, dat met een waarschijnlijkheid van 90% gesteld kan worden dat het weerstandsvermogen € 16.464.591 moet bedragen.

De tien belangrijkste (strategische) risico's daarvan zijn weergegeven in tabel 1. Overigens worden in 2013 nog voorstellen gedaan, o.a. met betrekking tot de risico's ten aanzien van de projecten Kerckebosch en Hart van de Heuvelrug, die van grote invloed kunnen zijn op het risicoprofiel.

Tabel 1: Belangrijkste financiële risico's					
Risiconr	Risico	Gevolg	Kans	Financieel gevolg	Invloed
R506	Geconsolideerd risico Mastergrex Hart van de Heuvelrug (koppeling van de onderscheidene risico's binnen de mastergrex tot één totaal risico).	Financieel - garantstelling Zeist wordt aangesproken	90%	max.€ 8.067.938	29.86%
R485	Geconsolideerd risico project Drieluik Den Dolder	Financieel - Extra kosten	50%	max.€ 4.016.193	8.37%
R397	Aanvullende bezuinigingen van het Rijk (bovenop de 18 mid die al bezuinigd is)	Financieel - Begrotingstekort	90%	max.€ 1.800.000	6.66%
R398	Er is geen dekking voor omvorming van de nieuw te bouwen Damiaanschool en uitbreiding OMS (Kerckebosch) tot een brede school	Financieel - Extra kosten	50%	max.€ 2.200.000	4.63%
R500	Het kostenniveau van de gemeente neemt toe (neveneffecten van de bezuinigingen)	Financieel - Extra kosten	90%	max.€ 1.000.000	3.67%
R513	Er is onvoldoende budget om in het kader van consolidatie van de groene uitstraling van Zeist bomen te vervangen die als gevolg van teruglopende kwaliteit en ouderdom aan vervanging toe zijn.	Financieel - Extra kosten	70%	max.€ 1.200.000	3.46%
R221	Ambitieniveau van de gemeente t.a.v. door het Rijk overgehevelde taken op het gebied van Jeugdzorg loopt niet in de pas met het budget dat daarvoor van het Rijk overkomt.	Financieel - Tekort	70%	max.€ 1.000.000	2.91%
R209	Rechter stelt Vitens in het gelijk v.w.b. intrekking van de Concessie-uitkering	Financieel – Jaarlijkse uitkering vervalt	50%	max.€ 1.184.000	2.46%
R151	Dispuut in het project Van Renesselaan (Brandweer)	Financieel – tekort in de begroting	30%	max.€ 1.900.000	2.41%
R468	Geconsolideerd risico grondexploitatie Het Rond	Financieel - Tekort in begroting	30%	max.€ 1.683.877	2.14%

In tabel 2 zijn de risico's ingedeeld naar de financiële impact en naar de kans. De voor de gemeente belangrijkste risico's zitten in de categorie financieel boven de € 1,5 mln. en een hoog kanspercentage boven de 70% dat het risico zich voordoet.

Ten opzicht van de begroting 2013 is sprake van een verbetering van het risicoprofiel. Deze verbetering is ondermeer toe te schrijven aan een toename van de beheersmaatregelen en het oplossen van een aantal grotere risico's zoals het risico met betrekking tot de Vogelwijk en een risico ten aanzien van de verhuur van eigendommen.

Financieel	Totaal					
x > € 1.500.000	11	2	3	2	0	4
€ 750.000 < x < € 1.500.000	7	0	0	4	2	1
€ 300.000 < x < € 750.000	14	2	4	2	5	1
€ 75.000 < x < € 300.000	45	16	10	12	3	4
x < € 75.000	55	14	16	11	4	10
Geen financiële gevolgen	75	33	19	8	5	4
Kans	207	10%	30%	50%	70%	90%

3.1.4 Beschikbare weerstandscapaciteit

De beschikbare weerstandscapaciteit wordt bepaald door componenten uit de exploitatie en van de vermogenspositie. Deze middelen kunnen vrij worden ingezet om risico's in financiële zin af te dekken.

In 2014 bedraagt de beschikbare weerstandscapaciteit € 13.810.849. In tabel 3 is dit nader gespecificeerd.

Omschrijving	Structureel	Incidenteel
Stelpost risico's	€ 203.000	
Post onvoorzien	€ 151.000	
Totaal	€ 354.000	
structureel (€ 354.000 x factor 2,5)		€ 885.000
Reserve weerstandsvermogen		€ 12.695.349
25% resultaat jaarrekening 2012		€ 949.500
Toevoeging uit Voorjaarsnota 2013		€ 311.000
Onttrekking (2013 en 2014) i.v.m. oplossen van een huurkwestie		€ 1.030.000
Totaal		€ 13.810.849

3.1.5 Beoordeling van het weerstandsvermogen

Om te bepalen of het huidige weerstandsvermogen toereikend is, dient de relatie te worden gelegd tussen de benodigde weerstandscapaciteit (die uit de risicosimulatie voortvloeit) en de beschikbare weerstandscapaciteit. De uitkomst van deze berekening vormt het weerstandsvermogen en wordt uitgerukt in een ratio. Daarbij geldt: hoe hoger de ratio, hoe groter het vermogen om weerstand te bieden aan de financiële gevolgen van optredende risico's.

Voor de beoordeling van de ratio wordt een norm gehanteerd (zie tabel 4.) die is ontwikkeld door het bureau NAR (Nederlands Adviesbureau voor Risicomanagement) in samenwerking met de Universiteit Twente. Deze norm wordt landelijk veelal toegepast.

Waarderingcijfer	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

Op het moment dat deze begroting is opgesteld bedraagt het weerstandsvermogen:

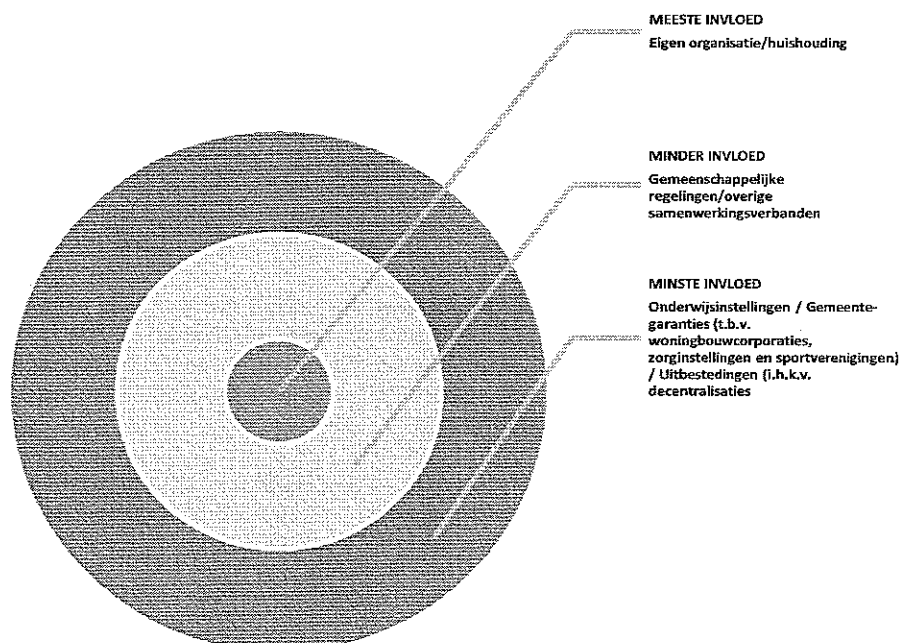
$$\text{Ratio weerstandsvermogen} = \frac{\text{Beschikbare weerstandscapaciteit } \text{€ } 13.810.849}{\text{Benodigde weerstandscapaciteit } \text{€ } 16.464.591} = 0,84$$

Op basis van een landelijk gangbare normering krijgt de ratio de kwalificatie "Matig". Deze ratio is in lijn met de in het coalitieakkoord opgenomen ambitie om verbetering aan te brengen in het weerstandsvermogen en de ratio te brengen op 0,8.

3.1.6 Ontwikkelingen

Het risicomanagement omvat meerdere aandachtsgebieden, waarop de mate van invloed van de gemeente op risico's, beheersmaatregelen en de effectiviteit van de beheersmaatregelen verschillend is. Ten aanzien van de eigen organisatie/ huishouding is de mate van invloed het grootst en zijn de risico's ook voor het grootste deel in beeld. Daarnaast zijn er aandachtsgebieden waarop deze invloed minder is en tenslotte die waarbij er geen sprake is van invloed. Voor deze laatste genoemde categorieën geldt, dat het krijgen van (meer) grip op de risico's noodzakelijk is, maar lastiger te realiseren.

In onderstaande figuur is dit weergegeven.



Eigen organisatie/huishouding

De ambitie blijft om jaarlijks, dus ook in 2014, samen met de verantwoordelijke functionarissen het gehele risicoprofiel te actualiseren, waarbij wordt ingezet op het treffen van nieuwe beheersmaatregelen en controle op de effectiviteit van de beheersmaatregelen. Door dit een jaarlijks terugkerende activiteit te doen zijn wordt het risico bewustzijn van de organisatie groter. (De kracht van de herhaling).

Gemeenschappelijke regelingen en overige samenwerkingsverbanden

Onze gemeente participeert reeds in een flink aantal verbonden partijen en andere vormen van samenwerking. De invloed die de gemeente kan uitoefenen binnen deze samenwerkingsverbanden vindt plaats door vertegenwoordiging in Algemeen- en Dagelijks bestuur.

De komende jaren zal het accent steeds meer komen te liggen op samenwerking (o.a. met andere gemeenten), waarbij de uitvoerende taken worden overgedragen aan het samenwerkingsverband en de gemeente de regierol vervult. Om een dergelijke rol optimaal te kunnen (blijven) vervullen is een analyse van mogelijke risico's en, in het vervolg daarop, beheersing daarvan noodzakelijk.

Besluiten of tegenvallende resultaten van een samenwerkingsverband kunnen immers effect hebben op de gemeentelijke resultaten.

In dit verband spelen ook de decentralisaties van overheidstaken een grote rol. In 2013 is een aanvang gemaakt met het maken van risico analyses op de decentralisaties. Bij deze analyses zijn de mogelijke risico's op de diverse gebieden (politieke, organisatorisch, juridisch, financieel, governance enz.) inzichtelijk gemaakt. In ons weerstandsvermogen zijn de risico's van de decentralisaties opgenomen. Echter is dit op hoofdlijnen omdat nog niet alle details (wetgeving) bekend en gespecificeerd zijn.

Hoewel bij de implementatie van de decentralisaties, voor zover mogelijk, getracht zal worden de effecten van de risico's te minimaliseren is de verwachting dat deze risico's het weerstandsvermogen ongunstig zullen beïnvloeden.

Onderwijsinstellingen, gemeentegaranties en uitbestedingen

Categorieën waarbij wel sprake is van betrokkenheid van de gemeente, maar waarbij het minst sprake is van invloed. Vanuit de zorgplicht voor primair onderwijs in de gemeente wordt de gemeente aangesproken als een onderwijsinstelling (primair onderwijs) haar taken niet meer kan uitvoeren. Dit kan grote financiële consequenties hebben. Bij gemeentegaranties (gegarandeerde leningen aan woningbouwcorporaties, zorginstellingen en sportverenigingen) staat de gemeente indirect (na tussenkomst van een waarborgfonds) of direct (zonder tussenkomst van een waarborgfonds) garant voor rente en aflossing van leningen. Gelet op de economische situatie, die ook zijn weerslag heeft op deze organisaties, loopt de gemeente ook hierin een verhoogd risico. Daarbij is er ten aanzien van de woningbouwcorporaties in een aantal gevallen ook sprake van samenwerking met de gemeente op het gebied van de ontwikkeling van woningbouwprojecten.

Tenslotte zal er bij de decentralisatie van overheidstaken ook sprake zijn van uitbesteding van zorgtaken c.q. gezamenlijke inkoop van deze taken door het samenwerkingsverband, waardoor eveneens sprake is van het meer op afstand staan van de gemeente.

De ambitie zal moeten zijn om een modus te vinden om meer inzicht te verkrijgen in de (veelal financiële) risico's en het scheppen van mogelijkheden om tijdig te kunnen interveniëren indien risico's werkelijkheid worden.

Conclusie

Er komen in de aankomende tijd veel en vooral zeer risicovolle ontwikkelingen op ons af. Veel van deze ontwikkelingen liggen buiten de directe invloedssfeer van onze organisatie.

In 2014 zal dan ook moeten worden ingezet op het monitoren en beheersen van de risico's die bij deze ontwikkelingen aan de orde zijn, om daarop grip te kunnen krijgen (of behouden) en om een weerstandsvermogen van voldoende niveau te kunnen realiseren en consolideren.