

Gemeente Arnhem

Gemeenteraad (Raadskamerbehandeling)
Op voorstel Auditcommissie

Weerstandsvermogen en risicomanagement

6 maart 2024

Rein-Aart van Vugt

Weerstandsvermogen en Risicomanagement:

3 punten:

- Weerstandsvermogen en risicomanagement in de begroting en jaarrekening
- De weerstandsfactor/weerstandsratio
- Waar gaat het om?

Weerstandsvermogen en risicomanagement in de begroting en jaarrekening

Weerstandsvermogen en Risicomanagement:

Regelgeving:

- Vanaf 1995 Comptabiliteitsvoorschriften:
- Vanaf 2004 Besluit begroting en verantwoording:

Risicoparagraaf

Weerstandsvermogen

Weerstandsvermogen en risicobeheersing

Weerstandsvermogen en Risicomanagement:

Artikel 11 Besluit begroting en verantwoording

Lid 1: Het weerstandsvermogen bestaat uit de **relatie tussen**:

- **a.** de weerstandscapaciteit, zijnde de middelen en mogelijkheden waarover de provincie onderscheidenlijk gemeente beschikt of kan beschikken om niet begrote kosten te dekken;
- **b.** alle risico's waarvoor geen maatregelen zijn getroffen en die van materiële betekenis kunnen zijn in relatie tot de financiële positie.

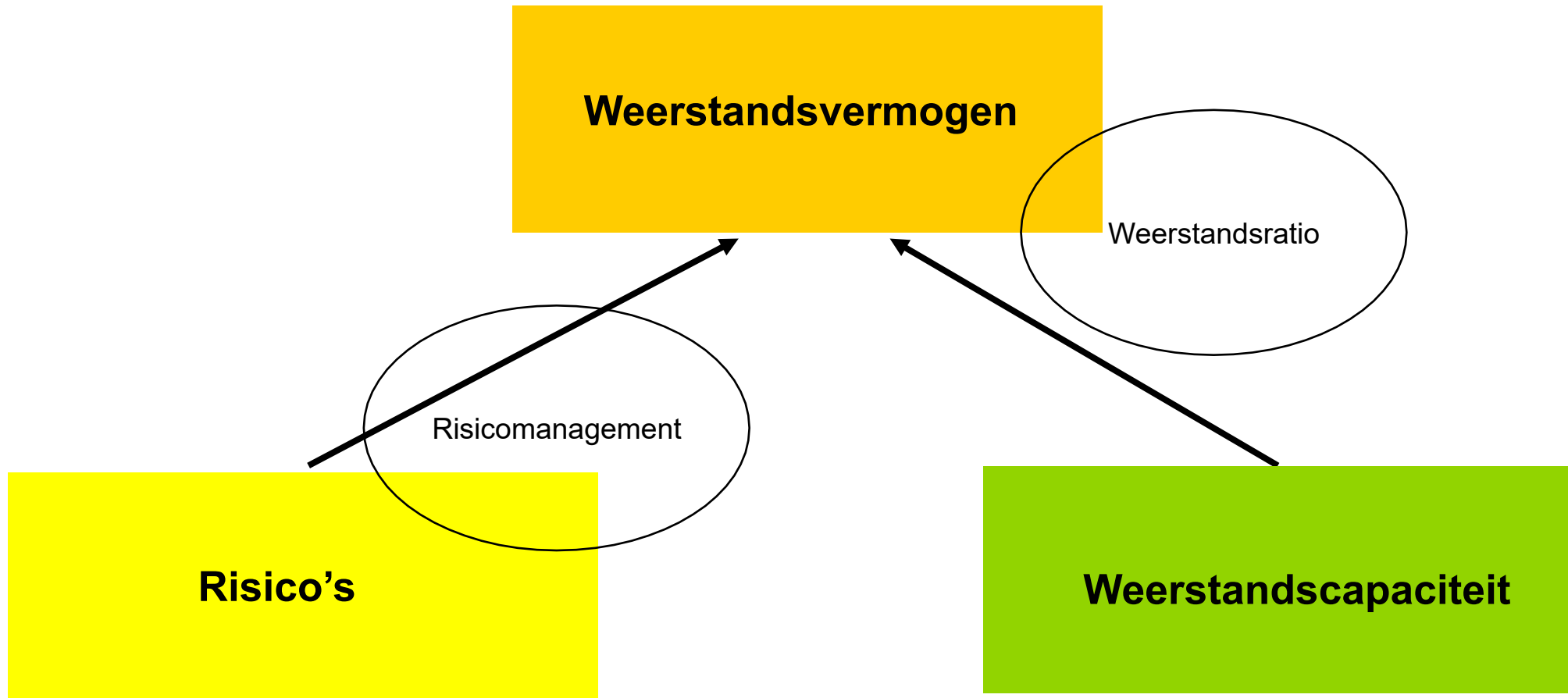
Lid 2: De paragraaf betreffende het weerstandsvermogen en risicobeheersing bevat ten minste:

- **a.** een inventarisatie van de weerstandscapaciteit;
- **b.** een inventarisatie van de risico's;
- **c.** het beleid omtrent de weerstandscapaciteit en de risico's;

Relatie tussen: Weerstandsratio of weerstandsfactor (geen wettelijke term)

Weerstandsfactor/weerstandsratio

Weerstandsvermogen en Risicomanagement:



Weerstandsvermogen en Risicomanagement:

Begroting 2024 gemeente Arnhem

Benodigd versus beschikbare weerstandscapaciteit	Begroting 2023	JV 2022	Prognose 2023	Begroting 2024	2025	2026	2027
	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
Bedragen x € 1.000							
Benodigde weerstandscapaciteit							
1. Gemeentebrede risico's	21.727	23.620	30.630	30.630	30.630	30.630	30.630
2. Corona risico's	671	345	0	0	0	0	0
3. Risico opvang vluchtelingen Oekraïne	1.806	1.556	0	0	0	0	0
Gemeentebrede risico's totaal	24.203	25.521	30.630	30.630	30.630	30.630	30.630
4. Risico's grondexploitatie	17.428	18.274	20.074	40.074	40.074	40.074	40.074
Totaal	41.631	43.795	50.704	70.704	70.704	70.704	70.704

Benodigd versus beschikbare weerstandscapaciteit	Begroting 2023	JV 2022	Prognose 2023	Begroting 2024	2025	2026	2027
	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
Bedragen x € 1.000							
Beschikbare weerstandscapaciteit							
1. Algemene reserve	37.936	81.963	64.079	53.140	71.100	63.136	60.648
2. Weerstandscapaciteit Grondbedrijf	20.933	15.809	16.609	17.109	17.109	17.109	17.109
3. Onvoorzien en strikt onvermijdbaar	1.039	1.039	889	1.039	1.039	1.039	1.039
Totaal	59.907	98.810	81.576	71.288	89.247	81.283	78.795
Weerstandsfactor	1,4	2,3	1,6	1,0	1,3	1,1	1,1
Ruimte t.o.v. weerstandsfactor 1,0	18.276	55.015	30.872	584	18.543	10.579	8.091
Ruimte t.o.v. weerstandsfactor 1,4	1.624	37.497	10.591	-27.698	-9.738	-17.702	-20.190

Weerstandsfactor geen doorslaggevend onderdeel voor regiem van toezicht; wel wordt er gekeken naar naleving van eigen beleid en factor > 1.

- Is geen exacte wetenschap (inschattingen, methodieken, hulpmiddelen) (is ook vermeld in uw paragraaf)
- Tussen gemeenten nauwelijks vergelijkbaar (iedere gemeente kiest eigen risico-inschatting en samenstelling weerstandscapaciteit)

- Geen regelgeving:
- Inventarisatie
- Kans
- Schade
- Samenloop van risico's



- Incidenteel
- Structureel

- Economisch
- Juridisch
- Milieu
- Financiële verhouding
- Garantieverplichtingen
- Wanbetaling
- Claims
- Schade

- Algemene reserve
- Onbenutte belastingcapaciteit
- Stille reserves
- Post onvoorzien/stelposten
- Winst grondexploitaties
- Bestemmingsreserves voor risico's

Waar gaat het om?

Weerstandsvermogen en Risicomanagement:

- Maak de weerstandsfactor niet te belangrijk
 - subjectief
 - vergelijkbaarheid beperkt
- Het gaat om een (financieel) wendbare en weerbare gemeente met als hulpmiddel een samenstel van indicatoren
- Het gaat om de ontwikkeling (verleden) en trend (toekomst)
- Het gaat om risicomanagement als hulpmiddel bij het realiseren van doelen



Weerstandsvermogen en Risicomanagement:

Ontwikkeling en trend	Realisatie in relatie tot begroot
Wendbaar	Structurele exploitatieruimte
	Belastingcapaciteit
	● Beïnvloedbaarheid taken Keuze mogelijkheden in de begroting
	● Rente- en afschrijvingsquote
	● Incidentele lasten en baten
	EMU-saldo
Weerbaar	Kasgeldlimiet
	Weerstandsfactor
	Solvabiliteit
	Netto schuldquote
	Grondexploitatiequote
	Rente risiconorm

Klassiek model



Weerstandsvermogen en Risicomanagement:

Ontwikkeling vanaf 2018

Realisatie in relatie tot begroot

Kengetallen gemeente Arnhem

Kengetal	Begroting 2018	Rekening 2018	Begroting 2019	Rekening 2019	Begroting 2020	Rekening 2020	Begroting 2021	Rekening 2021	Begroting 2022	Rekening 2022	Begroting 2023	Rekening 2023
Netto schuldquote	100	86%	100%	84%	85%	78%	107%	72%	95%	66%	86%	66%
Netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen	92	76%	98%	75%	97%	71%	94%	66%	88%	61%	80%	61%
Solvabiliteitsratio	15%	16%	14%	17%	15%	19%	12%	22%	16%	29%	18%	29%
Kengetal grondexploitatie	9%	7%	8%	7%	7%	5%	7%	6%	6%	5%	2%	5%
Structurele exploitatieruimte	-2%	-2%	-1%	1%	-2%	2%	-3%	8%	-4%	15%	3%	15%
belastingcapaciteit / woonlasten meerpersoonshuishouden	100%	100%	100%	104%	100%	102%	100%	102%	94%	100%	108%	100%
Benodigde weerstandscapaciteit * € 1.000	€ 25.713	€ 33.713	€ 28.048	€ 37.686	€ 30.430	€ 58.519	€ 42.671	€ 52.642	€ 50.539	€ 43.795	€ 41.634	€ 70.704
Beschikbare weerstandscapaciteit * € 1.000	€ 50.533	€ 48.606	€ 45.082	€ 44.223	€ 30.675	€ 60.537	€ 42.623	€ 99.651	€ 69.148	€ 98.810	€ 59.907	€ 71.288
Weerstandsvermogen (factor / ratio)	1,6	1,4	1,6	1,2	1,0	1,1	1,0	1,9	1,4	2,3	1,4	1,4

Trend vanaf 2024

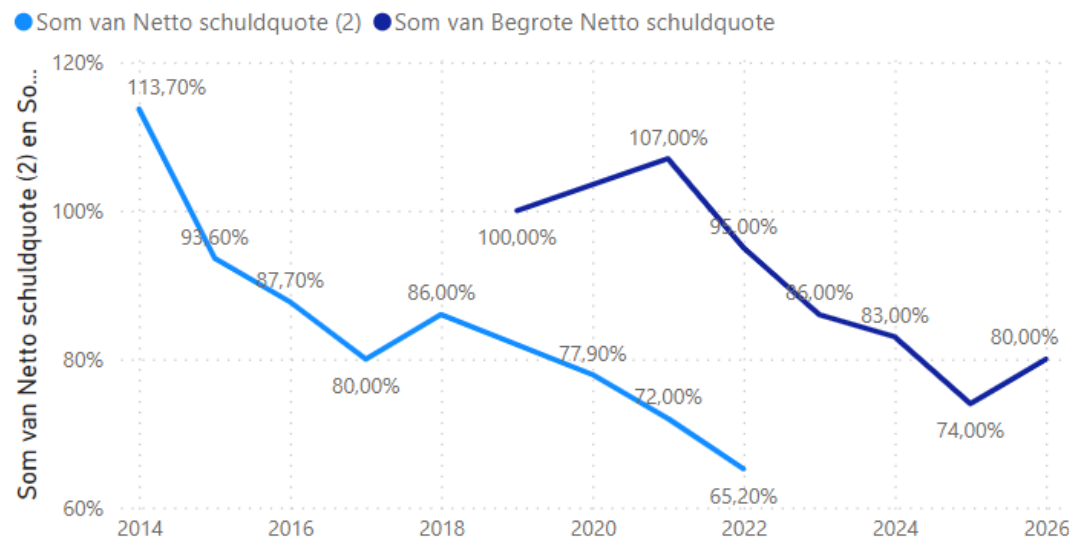
Kengetallen gemeente Arnhem

Kengetal	Rekening 2023	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026	Begroting 2027
Netto schuldquote	66%	62%	60%	64%	61%
Netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen	61%	56%	55%	59%	57%
Solvabiliteitsratio	29%	24%	27%	26%	27%
Kengetal grondexploitatie	5%	5%	6%	5%	7%
Structurele exploitatieruimte	15%	3%	3%	0%	0%
belastingcapaciteit / woonlasten meerpersoonshuishouden	100%	112%	115%	118%	120%
Benodigde weerstandscapaciteit * € 1.000	€ 70.704	€ 70.704	€ 70.704	€ 70.704	€ 70.704
Beschikbare weerstandscapaciteit * € 1.000	€ 71.288	€ 71.288	€ 89.247	€ 81.263	€ 78.795
Weerstandsvermogen (factor / ratio)	1,4	1,0	1,3	1,1	1,1

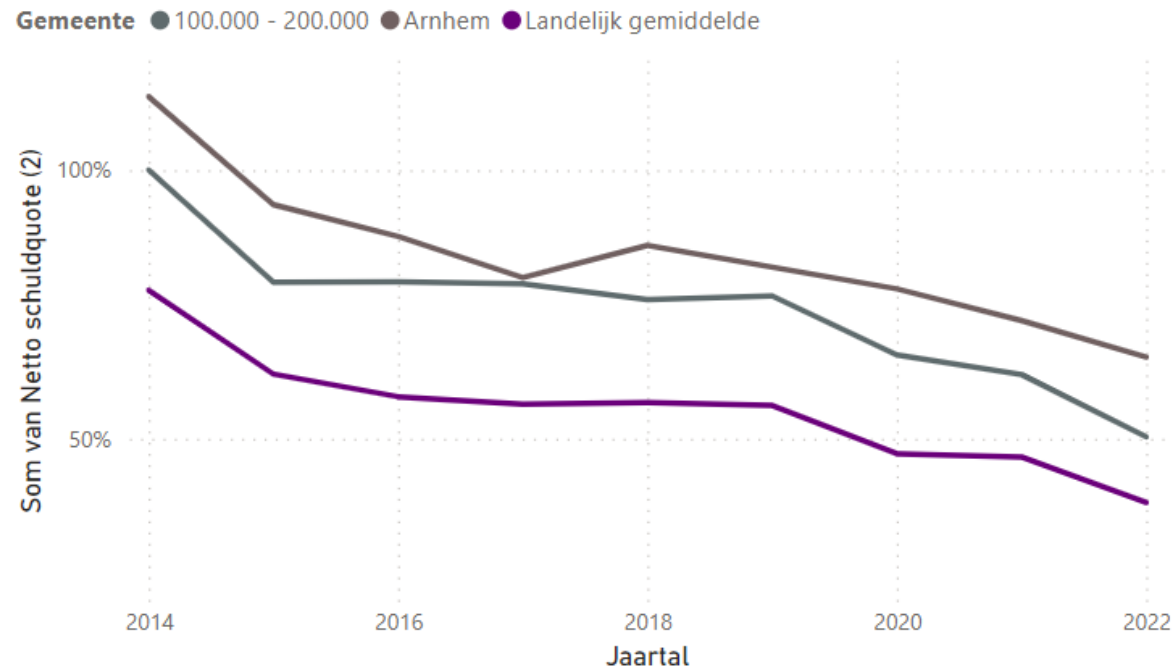
Ontwikkeling indicatoren

Netto-schuldquote

Arnhem | Ontwikkeling tov begroting



Ontwikkeling tov landelijk beeld



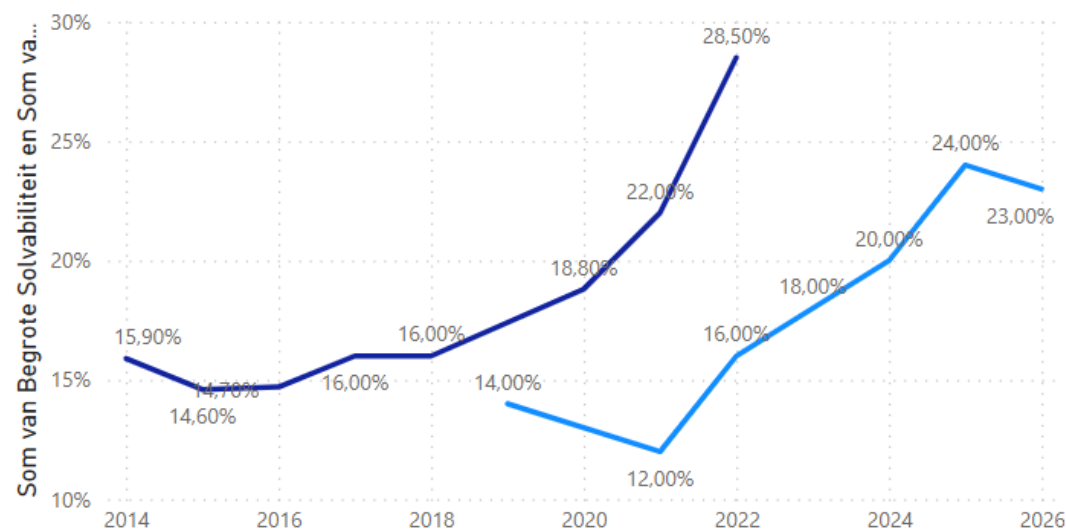
Gemeente	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
100.000 - 200.000	100,06%	79,16%	79,26%	78,86%	75,92%	76,58%	65,63%	61,98%	50,37%
Arnhem	113,70%	93,60%	87,70%	80,00%	86,00%		77,90%	72,00%	65,20%
Landelijk gemiddelde	77,65%	62,04%	57,83%	56,43%	56,72%	56,20%	47,21%	46,62%	38,12%

Ontwikkeling indicatoren

Solvabiliteit

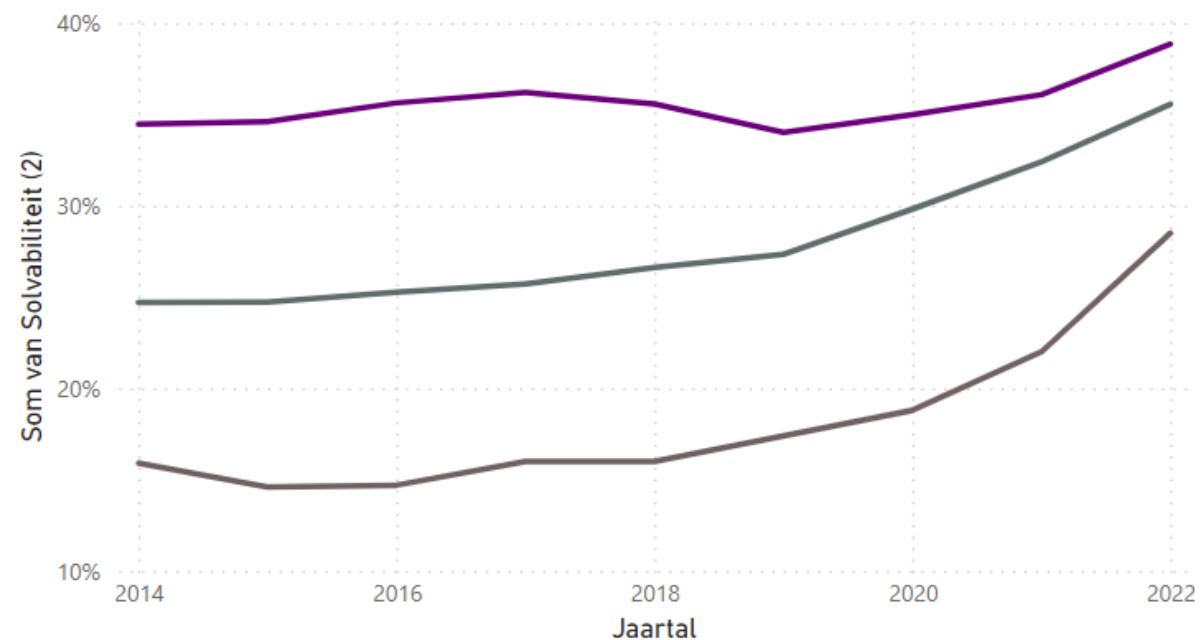
Arnhem | Ontwikkeling tov begroting

● Som van Begrote Solvabiliteit ● Som van Solvabiliteit (2)



Ontwikkeling tov landelijk beelds

Gemeente ● 100.000 - 200.000 ● Arnhem ● Landelijk gemiddelde



Gemeente	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
100.000 - 200.000	24,70%	24,72%	25,26%	25,72%	26,63%	27,33%	29,82%	32,40%	35,56%
Arnhem	15,90%	14,60%	14,70%	16,00%	16,00%	18,80%	22,00%	28,50%	28,50%
Landelijk gemiddelde	34,47%	34,60%	35,63%	36,21%	35,58%	34,01%	34,99%	36,08%	38,85%

Risicomangement

We gaan dagelijks met risico's om, zoeken ze zelfs



Risicomanagement:

Het gaat in essentie om:

1. Het niet halen van doelstellingen.
2. Financiële risico's.



Risicomanagement:

Het gaat om het instrumentarium.
Het gaat zeker ook over risicocultuur



Risicomanagement voor de gemeente

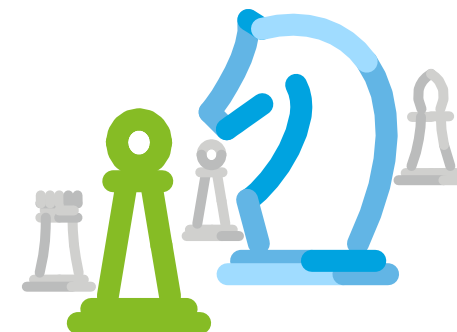
Klassiek risico management is teveel financieel gericht!

Klassiek risicomanagement

- Gericht op financiële risico's
- Sterk gericht op het weerstandsratio
- Gericht op weerbaarheid
- Gedreven vanuit het zoeken naar een balans in structurele baten en lasten.
- Niet alle risico's zijn te berekenen
- Geen onderscheid tussen 'harde' en 'zachte' risico's
- Eenvoudig concept

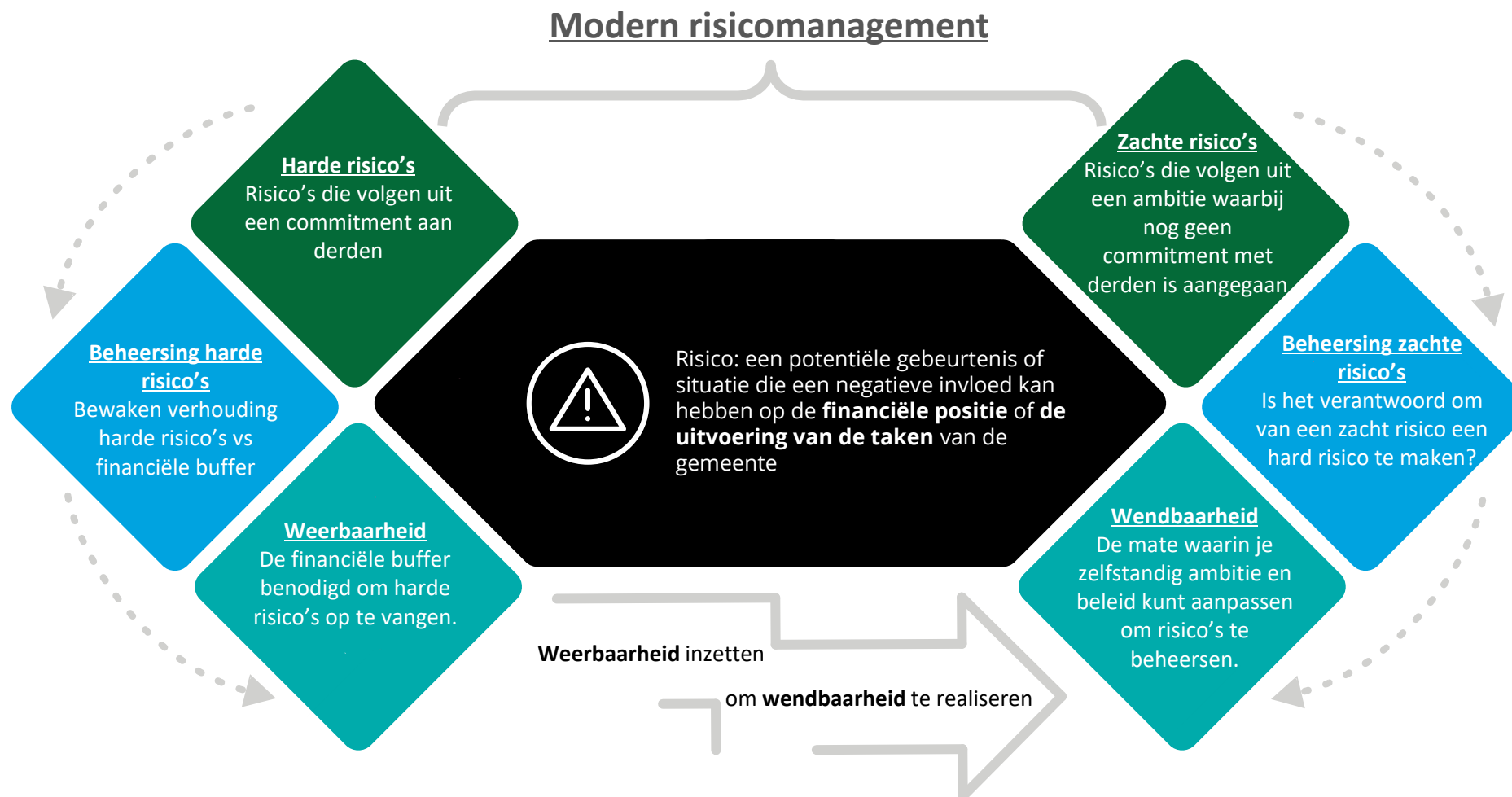
Modern risicomanagement

- Het gaat om het realiseren van doelen, welke risico's (en kansen) staan die mogelijk in de weg.
- Gericht op financiële en maatschappelijke risico's
- Niet alleen maar weerbaarheid maar ook wendbaarheid
- Niet sec gericht op een weerstandsratio
- Gedreven vanuit de vraag of voldoende middelen en mogelijkheden beschikbaar zijn om risico te mitigeren.
- Meer aandacht voor complexiteit van risico's
- Onderscheid tussen harde en zachte risico's
- Complexer, maar passend in de huidige tijdsgeest



Modern risicomanagement

Van weerbaarheid naar wendbaarheid



Modern risicomanagement

Weerbaarheid en/of wendbaarheid?



Weerbaarheid

De financiële buffer benodigd om harde risico's op te vangen.

- Weerbaarheid geeft een antwoord op de vraag in hoeverre je financiële tegenvallers op kunt vangen die niet te voorkomen zijn.
- Harde risico's vragen om weerbaarheid, omdat je niet of beperkt kunt sturen op de uitkomst.
- Weerbaarheid kun je gebruiken om wendbaarheid te realiseren.

Door teveel de focussen op weerbaarheid in onzekere tijden met grote opgaven nemen maatschappelijke risico's (bijv. laag tempo woningbouw en klimaatadaptatie toe).

Wendbaarheid

De mate waarin je zelfstandig ambitie en beleid kunt aanpassen om risico's te beheersen.

- Wendbaarheid gaat over de mate waarin je financiële tegenvallers kunt inperken door tegenvallers tijdig te identificeren en daarop te acteren.
- Je houdt reeds rekening met het feit dat dingen anders lopen dan dat je vooraf voorziet.
- Bij zachte risico's houd je niet standvastig vast aan gemaakte keuzes.

Het belang van wendbaarheid neemt toe bij grote ambities met een lange doorlooptijd

Het belang van wendbaarheid neemt toe door het in toenemende mate verschuiven van structurele bijdragen naar incidentele bijdragen.

Weerstandsvermogen en Risicomanagement:

Belangrijk voor de raad:

- Monitoren van de ontwikkeling en trend in de begroting en jaarstukken inzake wendbaarheid en weerbaarheid.
- Beoordeel de kengetallen in onderlinge samenhang
- Bepaal eventueel streefwaarden voor de kengetallen (in samenhang)
- Benader risicomanagement als ondersteunend middel om doelen te bereiken
- Kennis nemen van systeem van risicomanagement
- Herkenning van de meest relevante risico's (in de programma's/financieel)
- Aandacht voor de ontwikkeling van risico's