

05 juni 2025

Paragraaf

Weerstandsvermogen en risicobeheersing

Risicobeheersing

Deze paragraaf heeft als doel: het inzicht geven in het beleid van de gemeente met betrekking tot risico's, het totaal aan financiële risico's afzetten tegen de beschikbare middelen en inzicht en beoordeling van de financiële positie aan de hand van kengetallen. In lijn met de nieuwe Nota Risicomanagement wordt onderscheid gemaakt tussen de incidentele en structurele risico's. De weerstandscapaciteit staat aangegeven en bij de top 10 van financiële risico's zijn beheersmaatregelen genoemd.

Risicomanagement

De ambitie voor het omgaan met risico's is beschreven in de Nota Risicomanagement: 'Er is open en transparante communicatie over risico's via dialoog. De onderkende risico's worden gewogen en beheerst en de organisatie kent een goede balans tussen risico's nemen en beheersen (risicobereidheid). Door iedereen bewust te maken van de meerwaarde en het werken met risico's te integreren in de processen, zal het meer en meer vanzelfsprekend worden.'

Door inzicht in de (financiële) risico's is de organisatie in staat om bewust besluiten te nemen. Om inzicht in de risico's te verkrijgen, worden er risico-inventarisaties uitgevoerd. De inventarisaties worden gedurende het jaar bijgewerkt. Hieronder wordt verslag gedaan van de resultaten van de meest recente risico-inventarisatie om een zo actueel mogelijk beeld te geven. Op basis van de geïnventariseerde risico's is de benodigde weerstandscapaciteit berekend. Dit wordt afgezet tegen de beschikbare weerstandscapaciteit om het weerstandsvermogen van Gooise Meren te berekenen.

Risicoprofiel

Om de risico's van Gooise Meren in kaart te brengen, is een risicoprofiel opgesteld. Dit risicoprofiel is tot stand gekomen met behulp van de applicatie NARIS, waarmee risico's systematisch in kaart zijn gebracht en beoordeeld. In totaal zijn 113 grote financiële risico's in beeld gebracht. De geïnventariseerde risico's zijn in klassen ingedeeld en geplaatst in een risicokaart. De risicokaart geeft inzicht in de spreiding van de risico's naar kans en gevolg/impact. Een risico dat in het groene gebied zit, vormt geen direct gevaar voor de continuïteit van de organisatie. Een risico dat een score heeft in het oranje gebied, vraagt om aandacht. Een risico met een risicoscore in het rode gebied vereist directe aandacht om te voorkomen dat de continuïteit van de organisatie wordt bedreigd. Preventieve of reducerende maatregelen kunnen de kans of het gevolg terugbrengen naar een niveau dat een meer acceptabele waarde heeft.

Financieel	Bruto				
$x > € 1.000.000$	6	4	7	2	
$€ 500.000 < x < € 1.000.000$	2	6	4	4	
$€ 100.000 < x < € 500.000$		12	15	16	9
$€ 10.000 < x < € 100.000$	2	10	7	3	2
$x < € 10.000$		1			
Geen financiële gevolgen					
Kans	1%	10%	25%	50%	75%

Top 10 financiële risico's

In onderstaande tabel zijn tien risico's gepresenteerd, die de hoogste bijdrage hebben aan de benodigde weerstandscapaciteit. In deze tabel leest u een korte omschrijving van het risico, een beschrijving van het verwachte financiële gevolg, de beheersmaatregelen en het percentage dat aangeeft hoeveel procent dit risico bijdraagt aan het verwachte totale financiële gevolg (€ 14.183.418; zie 'Benodigde weerstandscapaciteit'). In de laatste kolom is aangegeven of het risico ten opzichte van de laatste gepresenteerde stand (Begroting 2025) nieuw (N) of ongewijzigd (O) is in de top 10. De stand van de laatste risico-inventarisatie wordt gebruikt om een zo actueel mogelijk beeld te geven.

Toelichting grootste wijzigingen top 10

Ten opzichte van de Begroting 2025 zijn de wijzigingen beperkt. In de top 10 staat 1 nieuw risico. Dit betreft producten/diensten die worden gekocht of contracten die worden afgesloten, waarbij onvoldoende aandacht is voor de borging van informatiebeveiliging en privacy. Door ontwikkelingen in wetgeving (NIS2/Cyberbeveiligingswet) is er een groeiende focus op (informatie)beveiliging van de toeleveringsketen. Ook in het kader van geopolitieke ontwikkelingen gaat hier steeds meer aandacht naar uit. De risico's die hiermee samenhangen zijn daardoor beter gekwantificeerd. Beheersing van deze risico's vraagt om goede afspraken en kaders binnen de contracten en overeenkomsten, waar tijdig advisering over moet plaatsvinden.

Doordat dit risico op plek 5 is opgenomen valt het risico 'sturing contractmanagement' nu buiten de top 10.

Nr.	Risico	Financieel gevolg	Beheersmaatregel	Invloed	Ongewijzigd (O) of Nieuw (N)
1	Olmengarage: Er zijn diverse varianten mogelijk om de garage te bouwen. De keuze voor de varianten is afhankelijk van keuzes voor toekomst verwachtingen voor het centrum van Bussum. Daaraan gekoppeld is de toekenning van de aangevraagde impulssubsidie. De Olmen is dus niet per se een risicovol project, maar in deze fase vooral nog omgeven door veel onzekerheden.	Incidenteel: De kosten per variant zijn sterk afhankelijk van het aantal parkeerplaatsen en een bovengrondse of ondergrondse uitvoering.	Vooraf keuze bepalen voor het aantal gewenste parkeerplaatsen op basis van een nog uit te voeren parkplan en op basis daarvan de bouwkosten en exploitatiekosten bepalen. Per variant dit uitwerken en ter beslissing aan de raad voorleggen. Het daadwerkelijke ontwerp voorleggen aan de raad met de bijbehorende bouw- en exploitatie kosten. Indien de subsidie niet wordt toegekend zullen de varianten moeten aansluiten op het beschikbare budget.	17,66%	O
2	Krijgsman: Er lopen nog steeds verschillende juridische procedures met de KNSF. Deze procedures gaan gepaard met forse financiële claims. Gezien de voorgeschiedenis is het ook niet uitgesloten dat hier nieuwe procedures bij zullen komen.	Incidenteel: mogelijk toewijzen van financiële claims van de ontwikkelaar.	Zorgvuldige juridische begeleiding en dossieropbouw	15,78%	O
3	Ransomware: De ICT-systemen en/of -data worden versleuteld. Systemen zullen niet beschikbaar zijn en de veiligheid van (persoons)gegevens raakt in het geding. De dienstverlening naar interne medewerkers en burgers zal hier hinder van ondervinden.	Incidenteel: hoge kosten en inspanning om kritische bedrijfsprocessen, gegevens en de dienstverlening te herstellen. Bijvoorbeeld door de noodzaak tot inhuur externe expertise.	Inzetten op bewustwording medewerkers over informatiebeveiliging. Risico gebaseerde beveiligingsmaatregelen (zoals 24/7 monitoring) periodiek evalueren en toetsen op effectiviteit. Continuïteitsplannen continu verbeteren en testen.	4,40%	O
4	Uitkering Gemeentefonds: De Raad voor het Openbaar Bestuur heeft advies gegeven aan het ministerie van BZK over de herijking van het Gemeentefonds. Met name de eigen draagkracht van de gemeente (zie de onbenutte belastingcapaciteit bij de ratio hieronder) kan een nadelige invloed gaan hebben op de uitkering uit het Gemeentefonds.	Structureel: lagere inkomsten	Behoedzaam begroten en bijhouden publicaties van het Rijk en de VNG	3,63%	O
5	Er worden producten/diensten gekocht of contracten afgesloten waarbij onvoldoende wordt stilgestaan bij de borging van informatiebeveiliging en privacy. Bijvoorbeeld risicovolle	Incidenteel: Variërend van het risico op datalekken door gebrekkige beveiliging, niet voldoen aan wet- en regelgeving (boetes), tot een kans op ransomware.	Inzetten op vroegtijdige aandacht voor informatiebeveiliging en privacy bij aanbestedingen en projecten. Met hierbij een focus op de borging van de eisen en afspraken gedurende de looptijd van het dienst of gebruik van het product.	3,62%	N

Nr.	Risico	Financieel gevolg	Beheersmaatregel	Invloed	Ongewijzigd (O) of Nieuw (N)
	technologie of onveilige herkomstlanden. Dit risico speelt met name bij producten/diensten die niet worden beoordeeld door de Inkoopadviseurs en relevante kennishouders.				
6	Warmtenet Muiderberg: Door onvoldoende volloop loopt het project vertraging op en is de businesscase van het Warmtebedrijf nog niet sluitend. Hierdoor kunnen ook sommige koppelkansen met onderhoudsprojecten niet worden benut.	Incidenteel: hogere lasten	Warmtebedrijf steunen om de volloop te maximaliseren, door bijvoorbeeld bewonersavonden mede te organiseren.	3,49%	O
7	Jeugd: De verwachting is een toename van de uitgaven voor individuele jeugdhulp, vanwege een stijging van de vraag naar hulp in vrijwillig en gedwongen kader. Deze stijging kent verschillende oorzaken: - een toename van het aantal jeugdigen dat jeugdhulp ontvangt in lijn met de trend van de afgelopen jaren; - een toename van de kosten per jeugdige door inzet van zwaardere en dus duurdere vormen van jeugdhulp (o.a. Verblijf en GGZ); - uitstroom uit jeugdhulp die achterblijft bij de instroom, doordat jeugdigen steeds langer jeugdhulp ontvangen. De verwachting is ook dat de coronapandemie meer problematiek bij jeugdigen en in gezinnen heeft veroorzaakt. Dat is, los van bovenstaande oorzaken, een extra impuls voor de vraag naar jeugdhulp.	Structureel: hogere lasten en mogelijke budgetoverschrijding	Kostenbeheersingsmaatregelen zoals meer beïnvloedingsmogelijkheid op de huisartsenroute door inzet POH-Jeugd, meer inzet op eigen kracht en normaliseren en demedicaliseren, en versterken voorveld volgen uit de Hervormingsagenda Jeugd. Op den duur meer kostenbeheersing, maar implementatie en uitvoering leiden ook tot incidentele én structurele kosten verbonden aan deze verdere transformatie. Daarom monitoren effecten kostenbeheersmaatregelen en aanpassen prognoses.	2,83%	O
8	Wmo: Sinds de invoering van het abonnementstarief (vaste lage eigen bijdrage ongeacht duur en omvang hulp- en ondersteuning) ontvangen gemeenten minder eigen bijdragen. Daarnaast heeft het abonnementstarief een aanzuigende werking bij vooral	Structureel: hogere lasten door een stijgende vraag en mogelijke budgetoverschrijding. Het kabinet stelt geen middelen beschikbaar om dit financieel te compenseren, wel is over een periode van 3 jaar een monitor ingesteld. Per 1 januari 2027 zal de eigen bijdrage van cliënten voor Wmo geïndiceerd	Meer inzet op eigen kracht, normaliseren en demedicaliseren, en op preventie en vroegsignalering. En op het versterken van het voorveld met alternatieve laagdrempelige voorzieningen voor hulp en ondersteuning. Dit vergt financiële investeringen. Breed maatschappelijk debat over de eerlijke verdeling van de inzet van o.a. schaarse huishoudelijke hulp (personeelstekort).	2,73%	O

Nr.	Risico	Financieel gevolg	Beheersmaatregel	Invloed	Ongewijzigd (O) of Nieuw (N)
	de huishoudelijke hulp. Verder is er toename van Wmo-kosten door: -een autonome groei door vergrijzing; -een hogere instroom door ambulantisering (langer thuis wonen) en kortdurende opnames in ziekenhuizen waardoor inwoners eerder naar huis gaan en een beroep doen op de Wmo; - hogere instroom jongvolwassen (20 tot 40 jaar) door geen perspectief op werk; -gewijzigde Cao's in de zorg en welzijnswereld zorgen mogelijk voor tussentijdse aanpassing van tarieven voor ingekochte zorg (Zorg in natura en Persoonsgebonden budget).	maatwerk wederom inkomensafhankelijk worden. Nog onbekend hoe dit eruit gaat zien. Dit vergt een wetswijziging van de Wmo. Deze moet nog door de Eerste en Tweede Kamer goedgekeurd worden.	Monitoren effecten en aanpassen prognoses. Aankaarten problematiek en noodzaak hogere vergoedingen via VNG bij het Rijk. Aanpassen budgetten.		
9	Arbeidsmarkt: door krapte op de arbeidsmarkt zijn vacatures moeilijk te vervullen en nemen de kosten van werving toe. Inhuur is nodig voor vacatures die niet ingevuld kunnen worden.	Incidenteel: extra inhuur, niet alle taken uitvoeren	Sturen op arbeidscommunicatie (Corporate Recruiter in dienst) om toch de juiste mensen te vinden.	2,59%	O
10	Dagbesteding vervoer: Contracten worden opengebroken vanwege hoge kosten	Structureel: Hogere uitgaven bij nieuwe contracten	Onderzoek vervoer geïndiceerde dagbesteding zorgaanbieders Wmo (en Jeugd) Doel: 1. zorgen dat dagbesteding beschikbaar blijft voor inwoners in Gooi en Vechtstreek; 2. beter inzicht krijgen in de (on)mogelijkheden van bundeling van het dagbestedingsvervoer met het Wmo/Jeugd-vervoer en het leerlingenvervoer. Pilot die er liep (dagbesteding King Arthur en Onvergetelijk Leven) goed evalueren en punten meenemen. Relatie met onderzoek in 2023 door Regio voor structurele oplossingen knelpunten dagbesteding Wmo/jeugd incl. vervoerskwestie. Vervoer wordt meegenomen in de brede regionale Heroverweging Dagbesteding (en Begeleiding en Hulp bij Huishouden).	2,20%	O

Weerstandsvermogen

Benodigde weerstandscapaciteit

Op basis van de ingevoerde risico's is een Monte-Carlo risicosimulatie uitgevoerd. Deze simulatie berekent duizenden keren per risico het gevolg maal de kans. De risicosimulatie wordt toegepast, omdat het reserveren van het maximale risicobedrag ongewenst is. De risico's zullen immers niet allemaal tegelijk en in hun maximale omvang optreden. Uit de simulatie volgt dat bij een betrouwbaarheidspercentage van 90% alle risico's kunnen worden afgedekt met een bedrag van € 14.183.418 Op basis van de incidentele risico's is dit € 10.304.219 en voor het structurele deel € 3.879.199.

Beschikbare weerstandscapaciteit

De beschikbare weerstandscapaciteit van gemeente Gooise Meren bestaat uit het geheel aan middelen dat de organisatie daadwerkelijk beschikbaar heeft om de risico's in financiële zin af te dekken. De samenstelling en omvang van de beschikbare weerstandscapaciteit is in de onderstaande tabel opgenomen.

Onderscheid kan worden gemaakt in incidentele en structurele weerstandscapaciteit. Dit is wenselijk, omdat je een risico met structurele gevolgen niet structureel mag dekken met een reserve en anderzijds voor een incidenteel risico het onwenselijk is om direct structurele middelen in te zetten (OZB, beleid aanpassen). De onbenutte belastingcapaciteit bij de OZB is het verschil tussen het gehanteerde tarief en het maximale tarief alvorens tot een artikel 12 gemeente gerekend te worden.

Beschikbare weerstandscapaciteit (bedragen x € 1.000)

Beschikbare weerstandscapaciteit 2024	Incidenteel	Structureel	Totaal 2024	2025	2026	2027
Algemene reserve per 1 januari	36.516	0	36.516	36.516	36.516	36.516
Onbenutte belastingcapaciteit 2024	0	16.181	16.181	16.181	16.181	16.181
Begrotingsruimte	0	0	0	1.174	-7.846	-8.618
Stelpost onvoorzien	0	10	10	11	11	11
Totale weerstandscapaciteit	36.516	16.191	52.707	53.882	44.862	44.090

Ratio weerstandsvermogen

Om te bepalen of het weerstandsvermogen toereikend is, moet de relatie worden gelegd tussen de benodigde weerstandscapaciteit (financieel gekwantificeerde risico's) en de beschikbare weerstandscapaciteit. De relatie tussen beide componenten, ook wel 'weerstandratio', wordt in onderstaande figuur en tabel weergegeven, waarbij het van belang is dat de beschikbare capaciteit groter is dan de benodigde capaciteit.



Ratio weerstandsvermogen (bedragen x € 1.000)

Ratio weerstandsvermogen	Incidenteel	Structureel	Totaal 2024	2025	2026	2027
Benodigde weerstandscapaciteit	10.304	3.879	14.183	14.183	14.183	14.183
Beschikbare weerstandscapaciteit	36.516	16.191	52.707	53.882	44.862	44.090
Ratio	3,5	4,2	3,7	3,8	3,2	3,1

Om te weten of de berekende ratio een 'uitstekend' of 'onvoldoende' vermogen aangeeft, wordt onderstaande tabel gebruikt van de Universiteit Twente. De norm is in de Nota Risicomanagement vastgesteld op minimaal een C (1.0-1.4). De ratio van Goose Meren valt voor zowel incidenteel als structureel in klasse A. Dit duidt op een uitstekend weerstandsvermogen.

Waarderingscijfer	Ratio	Betekenis
A	>2.0	Uitstekend
B	1.4-2.0	Ruim voldoende
C (norm)	1.0-1.4	Voldoende
D	0.8-1.0	Matig
E	0.6-0.8	Onvoldoende
F	<0.6	Ruim onvoldoende

Kengetallen

Verloop van de kengetallen	Rekening 2022	Begroting 2023	Rekening 2023	Begroting 2024	Rekening 2024
Netto schuldquote *	70,2%	93,0%	60,4%	92,3%	54,3%

Netto (gecorrigeerde) schuldquote	71,2%	93,0%	60,2%	92,3%	54,4%
Solvabiliteitsratio	21,3%	17,6%	21,6%	17,2%	19,0%
Structurele exploitatieruimte	5,1%	3,1%	4,6%	0,7%	1,2%
Grondexploitatie	4,7%	3,3%	2,4%	2,8%	1,9%
Belastingcapaciteit	106,2%	110,9%	110,9%	117,2%	117,2%

*In 2024 is de netto schuldquote ongeveer 40% lager dan geraamd. Dit komt met name door een lager investeringsvolume.

De hieronder gebruikte categorieënindeling voor de financiële kengetallen wordt gehanteerd door de provincie. Dit is gebaseerd op de signaleringswaarden die de provincie als toezichthouder hanteert. De netto schuldquote en de solvabiliteitsratio worden in de begrotingsperiode vooral beïnvloed door het forse volume aan voorgenomen investeringen. Dit vraagt om zorgvuldige beoordeling van de wensen, prioritering en het maken van keuzes.

Netto gecorrigeerde schuldquote

Netto gecorrigeerde schuldquote (= schuldlast ten opzichte van eigen middelen). De nettoschuld betreft de totale schuldlast (aangegane leningen). De schuldlast verminderd met alle doorgeleende/verstrekte leningen leidt tot een gecorrigeerde nettoschuld.

Categorie A = kleiner dan 90% het minst risicovol

Categorie B = 90-130% matig risico

Categorie C = groter dan 130% zeer risicovol

Toelichting:

De netto schuldquote valt in 2024 onder categorie a, minst risicovol.

Solvabiliteit

Solvabiliteitsratio (= in hoeverre is de gemeente in staat om aan haar financiële verplichtingen te voldoen).

Categorie A = groter dan 50% het minst risicovol

Categorie B = 20-50% matig risico en

Categorie C = kleiner dan 20% zeer risicovol

Toelichting:

De solvabiliteit is als risicovol aan te merken door een afnemende Algemene Reserve.

Structurele exploitatieruimte

Structurele exploitatieruimte (= welke structurele ruimte heeft de gemeente om haar eigen lasten te dragen).

Categorie A = groter dan 0% het minst risicovol

Categorie B = 0% matig risico

Categorie C = kleiner dan 0% zeer risicovol

Toelichting:

De structurele exploitatieruimte is in 2024 positief, ofwel de structurele lasten worden volledig gedekt door structurele baten en valt daarmee in de categorie minst risicovol.

Grondexploitatie

Grondexploitatie (= hoe verhoudt de waarde van de grond zich tot de totale (geraamde) baten)

Categorie A = kleiner dan 20% het minst risicovol

Categorie B = 20-35% matig risico

Categorie C = groter dan 35% zeer risicovol

Toelichting:

Met 1,9% valt Gooise Meren onder categorie A, minst risicovol. Dit risico is voor Gooise Meren erg laag, omdat de gemeente weinig grondexploitaties heeft en ook de financiële omvang klein is. De enige Grondexploitatie

betreft de gebiedsontwikkeling Bredius.

Belastingcapaciteit

Belastingcapaciteit (= hoe verhoudt de belastingdruk zich ten opzichte van het landelijke gemiddelde).

Categorie A = kleiner dan 95% het minst risicovol

Categorie B = 95-105% matig risico

Categorie C = groter dan 105% zeer risicovol

Toelichting:

Met 117,2% valt Gooise Meren onder categorie C, zeer risicovol. De ruimte die een gemeente heeft om zijn belastingen te verhogen, wordt vaak gerelateerd aan de totale woonlasten. De gemiddelde woonlasten liggen hoger dan gemiddeld in Nederland. Dit komt voornamelijk door de hogere WOZ-waarden van de woningen in Gooise Meren, ten opzichte van het landelijk gemiddelde. Dat zorgt voor een gemiddeld hogere OZB-last (onroerendezaakbelasting). Het percentage (tarief per eenheid) van de OZB in Gooise Meren ligt onder het gemiddelde van Nederland. Dat tarief van Gooise Meren (0,0715) ligt ruim onder het door het Ministerie in de meicirculaire 2023 bepaalde 'redelijk peil' voor toelating tot artikel 12, zijnde 0,1614 (i.c. berekening onbenutte belastingcapaciteit), waardoor wij het kengetal 'belastingcapaciteit' niet als risico zien.

Beoordeling van de onderlinge verhouding van de kengetallen

Op basis van bovenstaande uitkomsten kunnen we stellen dat de financiële positie van de gemeente goed is.

Door het hoge voorgenomen investeringsvolume blijft monitoring noodzakelijk.

Rapportcijfer kengetallen

In de in 2021 vastgestelde nota Beoordeling Kengetallen hebben we een andere wijze van presenteren voorgesteld, met name om de kengetallen samen te beoordelen. We volgen hierbij de eerder door de raad vastgestelde berekening, waarbij alle kengetallen worden gewaardeerd en leiden tot een rapportcijfer. De streefwaarde voor Gooise Meren voor dat rapportcijfer is vastgesteld op 7 (6,9), de minimumwaarde op 6 (5,9). Voor een duurzame balans in de begroting zijn een goede weerstandsvermogen en een goed rapportcijfer kengetallen essentieel. We zien het rapportcijfer afnemen. Op termijn zijn maatregelen nodig op het gebied van temporiseren investeringen of versterken eigen vermogen.

Rapportcijfer	Minst risicovol (A)		Neutraal (B)		Meest risicovol (C)	
	%	Punten	%	Punten	%	Punten
Netto (gecorrigeerde) schuldquote	< 90	3	90 - 130	2	> 130	1
Solvabiliteitsratio	> 50	4	20 - 50	2,7	< 20	1,3
Structurele exploitatie ruimte	> 0	1	0	0,6	< 0	0,3
Grondexploitatie	< 20	1,5	20 - 35	1	> 35	0,5
Belastingcapaciteit	< 95	0,5	95 - 105	0,3	> 105	0,1
Totaalcijfer		10		6,6		3,2

Rapportcijfer	Rekening	Begroting	Rekening	Begroting	Rekening
---------------	----------	-----------	----------	-----------	----------

	2022	2023	2023	2024	2024
Netto (gecorrigeerde) schuldquote	3,0	2,0	3,0	2,0	3,0
Solvabiliteitsratio	2,7	1,3	2,7	1,3	1,3
Structurele exploitatieruimte	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Grondexploitatie	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
Belastingcapaciteit	0,3	0,1	0,1	0,1	0,1
Totaal rapportcijfer	8,5	5,9	8,3	5,9	6,9
Streefwaarde					
Voldoende					
Onvoldoende					