



# Beleids- begroting

2025 - 2028



Gemeente  
**Hengelo**

[www.hengelo.nl](http://www.hengelo.nl)

## Integraal risicomanagement

Zoals in het beleid is vastgesteld worden risico's op alle niveaus binnen de organisatie geïdentificeerd. Hierbij wordt aandacht geschonken aan zowel strategische, tactische als operationele risico's. Hiervoor worden periodiek risicodialogen uitgevoerd. Tijdens deze dialogen wordt gesproken over wat het realiseren van onze doelen in de weg kan staan.

De procesmatige risico's worden getoetst door het uitvoeren van interne controles. De manier waarop ligt vast in het auditplan van enig jaar. De kwaliteit en uitkomsten van deze processen is zichtbaar door het oordeel van de accountant bij de Jaarstukken en vanaf verslagjaar 2023 ook in de rechtmatigheidsverantwoording van het college van B en W aan de gemeenteraad.

Om een integraal beeld te krijgen van de risico's, worden risico's tijdens de risico identificatie vanuit verschillende invalshoeken in kaart gebracht. Daarbij wordt niet alleen gekeken naar risico's met financiële impact, maar ook risico's zonder directe financiële impact, zoals imago-, fraude-, juridisch-, en bestuurlijke risico's. Het uitgangspunt is dat de bewustwording van de risico's en het beheersen daarvan doorlopend de aandacht heeft.

## 6.2.2 Doelen

Het overstijgende doel van risicomanagement is dat de consequenties van onze keuzes worden overzien. Daar bewust gerichte actie op wordt gezet, zodat we als gemeente onze doelstellingen bereiken. De indicatoren zijn erop gericht dat de gemeente voldoende financiële weerbaarheid heeft om tegenvallers te kunnen opvangen.

Bereiken?	Doen?
1. Aandacht voor strategisch risicomanagement	Focus op grote maatschappelijke en strategische opgaven zoals verwoordt in onze koers 2040 en collegeprogramma.  Bij het werken aan deze strategische opgaven is het van belang om aan te geven wat de belangrijkste risico's zijn die het realiseren van de opgave mogelijk in de weg kunnen staan en hoe de gevolgen van de risico's kunnen worden beheerst.  Dit heeft aandacht in de uitvoering van het nieuwe risicomanagementbeleid. Er is een nieuwe aanpak voor de risicodialogen. Er wordt gewerkt aan het proces voor het continu managen van risico's.
2. De doorontwikkeling van het risicomanagement-systeem	Naast strategische en externe risico's zijn er te voorkomen risico's in onze kernprocessen. Een nieuw systeem is aanbesteed en is geïmplementeerd eind 2023 en in 2024 breed in gebruik genomen. Het ondersteunt risicomanagement op alle niveaus en geeft meer inzicht in de mate waarin we in control zijn op de verschillende soorten risico's. In 2025 ligt de focus op doorontwikkeling van het risicomanagementsysteem.
3. Aandacht voor integrale control	Hierin gaat het om het herkennen en beoordelen van risico's met bijbehorende gevolgen op o.a. op het gebied van financiën, juridisch, privacy, HR of informatieveiligheid en het vaststellen van eventuele beheersmaatregelen. In algemene zin is er (meer) aandacht voor integrale benadering van control, waarin een stap verder wordt gezet waar het gaat om integraal advies over risico's en beheersing en de samenwerking met vakinhoudelijke collega's.

## 6.2.3 Indicatoren

De indicatoren zijn opgesteld conform het laatst vastgestelde beleid omtrent weerstandsvermogen en risicomanagementbeleid.

Indicator	Waarde
Incidentele weerstands-capaciteit	Het vrij aanwendbare deel van de reservepositie beschouwen we als de incidentele weerstandscapaciteit. Dit zijn concreet de: - de vrij aanwendbare reserves d.w.z. de algemene reserve 'sec - de post onvoorzien incidenteel  <i>Stand van zaken</i> De incidentele weerstandscapaciteit is ultimo 2025: - vrij aanwendbare reserves = algemene reserve 'sec: € 66.915.000 - post onvoorzien incidenteel: € 66.000
Structurele weerstands-	De structurele weerstandscapaciteit is de onbenutte belastingcapaciteit.

capaciteit Voorgescreven is dat de gemeentelijke tarieven, leges en heffingen voor maximaal 100% kostendekkend zijn. In Hengelo is dat ook het uitgangspunt voor de belangrijkste tarieven. Tenzij een risico zich manifesteert in deze tarieftaken, biedt dit geen ruimte aan structurele weerstandscapaciteit.

Wanneer een structureel risico optreedt, is het niet altijd mogelijk de financiële impact op korte termijn in de begroting op te vangen. In dat geval kan een gemeente onder zeer strikte voorwaarden een beroep doen op extra financiering van het Rijk (artikel 12 Gemeentewet). Eén van de voorwaarden is dat de gemeente de belastingcapaciteit ten volle benut. Dat kan uiteraard niet oneindig. Daarom is door het Rijk een norm gesteld tot welk niveau het nog aanvaardbaar is lokale belastingen te verhogen, de zogenaamde artikel 12 norm.

Het verschil tussen de werkelijke hoogte van de lokale belastingen en de aanvaardbare hoogte van de artikel 12 norm noemen we de *onbenutte belastingcapaciteit* en betreft de *structurele weerstandscapaciteit*.

#### Stand van zaken

De gemiddelde woonlasten voor een gemiddeld gezin in de gemeente Hengelo bedraagt € 870. Het landelijk gemiddelde is € 994. Voor 2025 is de benutte belastingcapaciteit dus 87,5% van het landelijk gemiddelde. Als we de onbenutte belastingcapaciteit van 12,5%, zijnde € 124 vermenigvuldigen met het aantal huishoudens, ruim 38.300, komen we uit op een onbenutte belastingcapaciteit van € 4.752.000.

Benodigde weerstandscapaciteit Het benodigde weerstandsvermogen bepalen we door de geïdentificeerde risico's uit te drukken in euro's.

Omdat de kans dat alle risico's zich tegelijkertijd voordoen zeer beperkt is, passen we een zogenaamde Monte Carlo-analyse toe. Bij deze techniek wordt het optreden van de verschillende risico's in diverse scenario's vele malen gesimuleerd. Door deze methode hebben we een beeld van het benodigde weerstandsvermogen in vrijwel alle denkbare scenario's.

We streven ernaar dat de minimale hoogte van de algemene reserve 50% van het benodigde weerstandsvermogen is.

#### Stand van zaken

Volgens de Monte Carlo-analyse (zekerheidspercentage 90%) is de benodigde weerstandscapaciteit afgerond € 22.600.000 op basis van de herijkte risicoprofiel.

Weerstandscapaciteit De weerstandscapaciteit zijn de middelen en mogelijkheden die de gemeente heeft om onverwachte, niet-begrote kosten of tegenvallende inkomsten te kunnen dekken.

De weerstandscapaciteit (weerstandratio) berekenen we als volgt:

$$\frac{\text{Beschikbare weerstandscapaciteit}}{\text{Benodigde weerstandscapaciteit}} = \text{Ratio weerstandsvermogen}$$

Uit deze berekening volgt een ratio. Om te bepalen of het weerstandsvermogen op het gewenste niveau is, bekijken we in welke waarderingscategorie de ratio valt. We hanteren de waarderingscategorieën zoals hieronder weergegeven:

#### Klasse - Ratio - Betekenis

- A - > 2,0 - Uitstekend
- B - 1,4 tot 2,0 - Ruim voldoende
- C - 1,0 tot 1,4 - Voldoende
- D - 0,8 tot 1,0 - Matig
- E - 0,6 tot 0,8 - Onvoldoende
- F - < 0,6 - Ruim onvoldoende

#### Stand van zaken eind 2025

De beschikbare weerstandscapaciteit is afgerond € 71.733.000

De benodigde weerstandscapaciteit is afgerond € 22.600.000.

De verwachte weerstandratio die hieruit volgt is 3,2 eind 2025 en is daarmee uitstekend. In de Zomernota 2024-2028 was deze ratio 3,5 eind 2025. Eind 2028 is de verwachte ratio in deze Beleidsbegroting 2,9 en was in 3,2 in de Zomernota 2024-2028.

De lagere ratio in de begroting ten opzichte van de Zomernota is het gevolg van een lagere algemene reserve en een hoger risicoprofiel.

De onttrekkingen uit de algemene reserve hebben betrekking op de aankoop van een perceel aan de Binnenveldweg, gelden ruimte voor ondernemen (motie Zomernota), leefbare wijken (motie Zomernota) en onderwijshuisvesting.

Het hogere risicoprofiel heeft te maken een stijging van het risicoprofiel binnen de grondexploitaties en de overige (grote) projecten. Er zijn in 2024 nieuwe grondexploitaties gestart zoals Campus Driene en de Beekstraat. Tevens zien we een toename van de risico's in (grote) projecten. Denk hierbij aan het KMS-(Koninklijke Machinefabriek Stork)terrein, de woningbouw(impulsen), Integraal Huisvestingsplan onderwijs en het Zonneveld Boeldershoek.

We beseffen ons terdege dat dit hoge ratio zijn. We weten ook dat we in de toekomst nog veel middelen nodig hebben voor de strategische opgaven.