



gemeente
Zoetermeer

Paragraaf 2 Weerstandsvermogen en risicobeheersing



Inleiding

Deze paragraaf geeft een overzicht van de belangrijkste financiële risico's voor de gemeente Zoetermeer. De beschikbare weerstandscapaciteit is de belangrijkste financiële buffer voor risico's, waarvoor geen specifieke voorzieningen zijn getroffen. De omvang van deze risico's en de aanwezige weerstandscapaciteit bepalen of de gemeente over voldoende weerstandsvermogen beschikt.

[Kadernota risicomanagement en weerstandsvermogen](#) presenteert een toekomstbestendig kader voor het omgaan met risico's. Het gaat om het effectief omgaan met de kansen en bedreigingen die de realisatie van doelstellingen kunnen beïnvloeden. Dus proactief in plaats van reactief handelen. Het accent ligt op het vroegtijdig opmerken en sturen in plaats van een focus op interne controle en verantwoord en achteraf. Dit stimuleert ook het vergroten van het voorspellend vermogen, zodat verrassingen worden geminimaliseerd.

Er wordt gebruik gemaakt van de systematiek van risicoscore met kansklasse en gevolgklasse voor het kwalificeren, kwantificeren en analyseren van risico's. Bij de kwalificaties van risico's worden de volgende vijf kansklassen onderscheiden:

Kansklasse	Kanspercentage	Actie
1 Onwaarschijnlijk	< 10%	Geen risicobedrag opnemen
2 Mogelijk	10 - 30%	20% van risico opnemen
3 Aannemelijk	30 - 50%	40% van risico opnemen
4 Waarschijnlijk	50 - 70%	60% van risico opnemen
5 Bijna zeker	>70%	100% van het bedrag: Een voorziening treffen of opnemen in calculatie

In principe worden risico's met een kansklasse van 1 niet of nauwelijks meegewogen, maar soms kan het toch belangrijk zijn deze separaat zichtbaar te maken. Bijvoorbeeld vanwege de financiële impact of politiek-bestuurlijke aandacht.

Bij de kwantificering van de risico's worden de volgende vijf gevolgklassen onderscheiden:

Gevolgklasse	Omvang risico in €
1	< € 100.000
2	€ 100.000 – € 500.000
3	€ 500.000 – € 1.250.000
4	€ 1.250.000 – € 2.500.000
5	> € 2.500.000

Risico's

Inschaling risicoscore

Risico's worden geprioriteerd met behulp van een risicoscore. De risicoscore wordt bepaald door een percentage van de kansklasse en het bedrag van de gevolgklasse te vermenigvuldigen. In de onderstaande tabel is zichtbaar gemaakt hoe de risicoscore wordt ingeschaald: zie de cellen in de laatste twee kolommen Bedrag en Kans. Risico's in de groene vlakken worden als laagste ingeschaald. Deze risico's zijn wel in beeld, maar vragen geen extra aandacht. Risico's met een lage inschaling in geel worden toegelicht. De risico's die hoog worden ingeschaald (oranje) vragen minimaal elk kwartaal extra aandacht van directie en management.

De belangrijkste risico's op peildatum eind 2025:

Risico	Bedrag	Kans
Grondzaken		
Project specifieke risico's		
Edisonpark (Kwadrant B&F)***	€ 2,88 mln.	40%
Markt 10***	€ 0,55 mln.	20%
Palenstein***	€ 0,20 mln.	20%
Oosterheem***	€ 0,28 mln.	10%
Dwarstocht***	€ 0,05 mln.	20%
Cadenza 2	€ 0,04 mln.	20%
Van Leeuwenhoeklaan***	€ 0,05 mln.	20%
Van Aalstlaan 24***	€ 0,33 mln.	20%
Roggeakker	€ 0,55 mln.	20%
Voorweg Noord	€ 0,18 mln.	60%
Algemene risico's		
Lagere opbrengststijging	€ 0,54 mln.	20%
Vertraging extra plankosten***	€ 1,13 mln.	40%
Extra kosten VTA	€ 0,06 mln.	20%
Extra kostenstijging civiel techniek***	€ 1,31 mln.	20%
Stijging rente***	€ 2,73 mln.	20%
Netcongestie	€ 0,83 mln.	40%

Concern		
Gemeentegaranties geldleningen aan woningcorporaties	€ 2,50 mln.	****
Gemeentegarantie zorg	****	****
Vpb plicht reclameopbrengsten	€ 0,70 mln.	20%
Cybercriminaliteit	**	**
Netcongestie projecten	€ 0,54 mln.	60%
Continuïteit jeugdbescherming en jeugdreclassering	€ 0,45 mln.	40%
Juridisch geschil kortingsregeling aannemer	**	**
Juridisch geschil aannemer*	€ 0,26 mln.	40%

* Nieuw risico

** Om bijzondere (juridische) redenen niet vermeld/nog niet in te schatten

*** Bedrag en/of kans gewijzigd

**** Financiële impact onwaarschijnlijk en/of politiek-bestuurlijke aandacht

Gewijzigde, nieuwe en afgevoerde risico's

Ten opzichte van de in de Programmabegroting 2026-2029 gemelde risico's zijn de volgende risico's gewijzigd, nieuw of vervallen:

Risico	Toelichting mutatie bij jaarverslag
Grondzaken	
Projectspecifieke risico's	
Edisonpark (Kwadrant B&F)	Kans op meerkosten voor het woonrijpmaken is afgenomen door voortgang project.
Markt 10	Kans op het voordoen van de risico's is afgenomen.
Palenstein	Project is zo goed als afgerond en alle opdrachten zijn al verstrekt. Hierdoor is het aantal risico's ook sterk afgenomen.
Oosterheem	Groot deel van het project is afgerond. Hierdoor is het aantal risico's sterk afgenomen.
Dwarstocht	Kans op meerkosten voor het woonrijpmaken is afgenomen door voortgang project.
Lansinghage	Risico is vervallen.
Engelandlaan 140	Project is afgerond. Laatste risico's zijn hierdoor komen te vervallen.
Van Leeuwenhoeklaan	Risico op hogere civiele kosten is vervallen door verdere uitwerking van het ontwerp van de openbare ruimte.
Voorweg Noord	Toegenomen risico op hogere kosten voor civiele werken.
Van Aalstlaan 24	Toegenomen risicoprofiel door mogelijke procedures rondom aanbesteding en extra kosten voor het verleggen van kabels en leidingen.
Algemene risico's	
Extra kostenstijging civiel techniek	De totale civiele kosten in de grondexploitaties zijn afgenomen, hierdoor daalt de risicovoorziening.
Vertraging extra plankosten	De totale plankosten in de grondexploitaties zijn afgenomen, hierdoor daalt de risicovoorziening.
Stijging rente	In het MPG wordt rekening gehouden met het risico dat de omslagrente kan stijgen van 0% naar 1%. Omdat de kosten stijgen neemt de verwachting op het risico voor extra rentelasten toe met € 174.000.
Concern	
Sterigenics	De gemeente Zoetermeer wordt definitief niet strafrechtelijk vervolgd. De Hoge Raad heeft het eerdere oordeel van het gerechtshof bevestigd, dat de gemeente als openbaar lichaam immuniteit geniet. Risico is vervallen.
Netcongestie projecten	De kans dat er voor een aantal projecten zeer waarschijnlijk geen (extra) capaciteit op het elektriciteitsnet beschikbaar komt, is toegenomen. Dit betekent dat het risico op de gevolgen van netcongestie is vergroot (met name F.C. Zoetermeer, Poppodium Boerderij en verduurzaming CKC en Stadstheater).
Rechtszaak huurpenningen/-korting	Risico is vervallen.
Juridisch geschil aannemer	Nieuw risico. Aannemer claimt vergoeding voor vergeefs gemaakte voorbereidingskosten.

Financiële omvang risico's

De financiële consequenties van deze risico's zijn via een Monte Carlo berekening in beeld gebracht. Er is een kansberekening gemaakt op de waarschijnlijkheid van het zich tegelijkertijd in het jaar voordoen van de risico's en het bedrag wat daarmee gemoeid is. Er is een simulatie uitgevoerd waarbij 100.000 trekkingen plaatsvinden. Zoetermeer hanteert daarbij een betrouwbaarheidsmarge/statistische zekerheid van 95%. Het reserveren van het totale bedrag aan ingeschatte risicogevolgen namelijk niet noodzakelijk. De kans dat alle onderkende risico's zich tegelijkertijd in een jaar voordoen is niet erg waarschijnlijk. Bij het hanteren van een 100% betrouwbaarheidsmarge wordt er te veel geld gereserveerd in een algemene reserve dan nodig. Het berekende risico van de algemene - en projectspecifieke risico's bij grondzaken bedraagt afgerond € 3,955 mln. waarvoor weerstandscapaciteit wordt gevormd. Voor concern is het berekende risico € 0,967 mln.

Weerstandscapaciteit

De weerstandscapaciteit bestaat uit de financiële middelen en mogelijkheden om onverwachte, niet begrote kosten te kunnen dekken. Tot de weerstandscapaciteit voor incidentele risico's worden de algemene reserves gerekend. In geval van tekortschietende algemene reserves kunnen ook de bestemmingsreserves worden aangewend. Dit betekent dan wel dat wordt afgezien van de realisatie van een bestemming of dat er zo snel mogelijk aanvullende dekkingsmaatregelen worden gezocht om de bestemmingsreserve weer beschikbaar te krijgen. De omvang van de bestemmingsreserves bedraagt eind 2024 € 165 mln.

De tabel laat zien hoe de weerstandscapaciteit is opgebouwd.

Bedragen * € 1 mln.

Omschrijving	Rekening 2025	
	inclusief resultaat 2025	
Weerstandscapaciteit exclusief grondzaken		
Vrij inzetbare reserve		
- stand reserve 31-12-2025	163,8	
- mutaties 2026 en volgende jaren	-25,2	
Rekeningsresultaat	<u>25,2</u>	
<i>Totaal weerstandscapaciteit excl. grondzaken</i>		163,8
Weerstandscapaciteit grondzaken		
Reserve versterking financiële positie grondzaken	4,3	
Reserve risico's	0,4	
<i>Totaal weerstandscapaciteit grondzaken</i>		4,7
Totale weerstandscapaciteit		168,5

Weerstandsvermogen

De verhouding tussen de weerstandscapaciteit en de waarschijnlijke risico-omvang is gedefinieerd als de ratio voor het weerstandsvermogen. Als gewenste ratio voor het weerstandsvermogen wordt voor het concern exclusief grondzaken 'voldoende' gehanteerd. Het Nederlands Adviesbureau voor Risicomanagement (NAR) hanteert hiervoor de bandbreedte van een ratio tussen 1.0 en 1.4. In Zoetermeer wordt de grenswaarde van 1.0 gehanteerd. Dit is precies genoeg om de risico's financieel af te dekken.

Als ratio voor het weerstandsvermogen van grondzaken wordt eveneens 'voldoende' als toereikend gezien. Ook hier wordt de ondergrens van 1.0 als ratio gehanteerd. Als de ratio lager is dan 1.0 betekent dat dus dat er onvoldoende weerstandscapaciteit is. Anders gesteld: de risico-omvang vermenigvuldigd met de ratio bepaalt de benodigde weerstandscapaciteit.

Bij de berekening en beoordeling van het weerstandsvermogen wordt onderscheid gemaakt tussen het concern (exclusief grondzaken) en grondzaken. In de tabel is weergegeven hoe het weerstandsvermogen van deze onderdelen is opgebouwd.

Bedragen * € 1 mln.

Omschrijving	Rekening 2025	
	inclusief resultaat 2025	
Weerstandvermogen exclusief grondzaken		
Totaal aan gekwantificeerde risico's	1,0	
Norm voor niet gekwantificeerde risico's	<u>21,2</u>	
Gewenst niveau in euro's tegen ratio 1,0		22,2
Weerstandscapaciteit excl. grondzaken		163,8
Overschot aan weerstandscapaciteit excl. grondzaken		141,6
Grondbedrijf		
Totaal aan risico's grondzaken		4,0
Weerstandscapaciteit grondzaken		4,7
Overschot aan weerstandscap. grondzaken obv ratio 1.0		0,7

Concern exclusief grondzaken

Uit het simulatiemodel met de risico's van het concern exclusief grondzaken blijkt dat de omvang van de risico's (met een zekerheid van 95%) uitkomt op € 0,967 mln. De omvang van de berekende risico's wordt aangevuld met 4% (voor de niet te kwantificeren risico's) van het begrotingstotaal (lasten) van de gewone dienst van de begroting, exclusief grondzaken.

Gebleken is dat sommige risico's moeilijk zijn te schatten. Daarbij is het wenselijk een zekere financiële buffer aan te houden. Tussen het bekend worden van budgettaire tegenvallers en het treffen van passende maatregelen kan enige tijd bestaan. Dit kan zich bijvoorbeeld voordoen bij de periodieke aanbesteding van onderhoud van de openbare ruimte. De beschikbare budgetten kunnen onvoldoende blijken. De budgettaire frictie die daardoor ontstaat, moet kunnen worden opgevangen.

De berekende norm voor de niet gekwantificeerde risico's voor deze jaarrekening bedraagt € 21,2 mln. De totale risico-omvang wordt dus ingeschat op € 22,2 mln. De weerstandscapaciteit bedraagt € 163,8 mln. De ratio voor het weerstandvermogen bedraagt afgerond 7,4 en voldoet daarmee ruim aan de norm.

Grondzaken

De omvang van de risico's is volgens de simulatie van het NARIS € 3,955 mln. Grondzaken beschikt over een weerstandscapaciteit per 31 december 2024 van € 4,7 mln. Het weerstandvermogen komt daarmee uit op 1,2 namelijk 4,7 (weerstandscapaciteit)/3,9 (risico-omvang).

Een tekort (ratio < 1,0) of overschot van de weerstandscapaciteit van grondzaken ten opzichte van het totaal van de risico's kan leiden tot afroming of aanvulling van de weerstandscapaciteit. Als sprake is van een ratio > 1,2 wordt het overschot gestort in de reserve Fonds Zoetermeer 2040 (voormalig Reserve Investeringsfonds 2030).

De ratio van 1,2 leidt dus niet tot een afroming in 2025.

Financiële kengetallen

Kengetallen zijn verplicht voorgeschreven en hebben voor de raad vooral een signaleringswaarde bij het beschouwen van de financiële positie van de gemeente. Eén afzonderlijk kengetal zegt niet zo veel en moet altijd in relatie met de andere kengetallen worden gezien. Vergelijkende cijfers zijn te vinden op de site Waarstaatjegemeente.nl.

De eerste vier kengetallen staan in relatie met financiële risico's met een lange termijn karakter, die een gemeente loopt. De laatste twee kengetallen geven aan in hoeverre ruimte in de exploitatie bestaat om de financiële lange termijn risico's af te kunnen dekken.

Omschrijving	Rekening	Begroting	Rekening
	2024	2025	2025
1a Netto schuldquote	-0,3%	24,9%	2,2%
1b Netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen	-0,7%	24,5%	1,8%
2 Solvabiliteitsratio	55,9%	40,9%	56,8%
3 Kengetal grondexploitatie	0,6%	2,4%	2,6%
4 Structurele exploitatie ruimte	0,0%	0,3%	4,3%
5 Belastingcapaciteit	103,5%	100,0%	99,7%

De netto schuldquotes geven inzicht in het niveau van de schuldenlast van de gemeente ten opzichte van de eigen middelen. Ze geven een indicatie van de mate, waarin de rentelasten op de exploitatie drukken. De schuldquotes vallen net als in voorgaande jaren aanzienlijk lager uit dan de begroting. Een van de oorzaken is dat het jaar 2025 afsluit met een positief rekeningssaldo. Er zijn geen nieuwe langlopende leningen aangetrokken vanwege de ruime liquiditeit. Dit leidt tot een verbeterde verhouding tussen schulden en financiële activa.

De solvabiliteitsratio is het eigen vermogen als percentage van het balanstotaal en geeft inzicht in de mate, waarin de gemeente in staat is aan haar verplichtingen te voldoen. De solvabiliteit is licht gestegen en nog steeds ruim voldoende. Het eigen vermogen is iets gestegen terwijl het balanstotaal vrijwel gelijk is gebleven.

Het kengetal grondexploitatie geeft weer hoe de waarde van de grond zich verhoudt tot de totale (geraamde) baten. De boekwaarde van de gronden moet worden terugverdiend bij verkoop. Het kengetal is ten opzichte van 2024 gestegen. Het verloop van waarde van de grondexploitaties is te zien in de toelichting op de voorraden in de jaarrekening onder vlottende activa.

De structurele exploitatieruimte is van belang om te beoordelen welke structurele ruimte de gemeente heeft om de eigen lasten te dragen of welke structurele stijging van de baten of daling van de lasten daarvoor nodig is. De exploitatieruimte is dit jaar gestegen.

De belastingcapaciteit geeft inzicht hoe de belastingdruk van de gemeente zich verhoudt tot het landelijk gemiddelde. De belastingcapaciteit in 2025 ligt onder de 100%. Dit betekent dat de woonlasten in Zoetermeer lager liggen dan het landelijk gemiddelde, zie ook paragraaf Lokale heffingen.

EMU-saldo

Het EMU-saldo is het saldo van inkomsten en uitgaven (met derden) van de gemeente op transactiebasis. Het EMU-saldo geeft aan of er in een bepaald jaar met reële transacties meer geld is uitgegeven dan er in dat jaar is binnengekomen, of dat er netto geld overgehouden is. Het EMU-saldo speelt een rol bij de afspraken die in Europees verband zijn gemaakt over het toegestane maximale tekort ervan op nationaal niveau om de overheidsfinanciën in de Eurozone robuust te houden. Er zijn landelijke afspraken gemaakt over het toegestane tekort voor gemeenten. De vertaling naar individuele gemeenten wordt elk jaar gepubliceerd in de septembercirculaire. Deze zogenaamde EMU-referentiewaarde is geen norm maar een indicatiewaarde. Een groter tekort is toegestaan als gemeenten gezamenlijk binnen de normen blijven. Zoals uit de tabel blijkt heeft Zoetermeer een negatief EMU-saldo over 2025. De gemeente heeft meer geld uitgegeven dan dat ze heeft ontvangen maar blijft ruim binnen de referentiewaarde. De referentiewaarde voor 2025 is € -27.803.

Bedragen * € 1.000

Reële transacties	Balans		(Mutatie)
	2024	2025	2024
Resultaat (voor bestemming)	-13.759	5.610	5.610
Mutatie (in)materiele vaste activa	403.018	410.308	7.290
Voorzieningen	59.926	56.825	-3.101
Vorraden	3.368	14.232	10.864
Boekwinst bij verkoop			
	EMU-saldo		-15.645