



# Nota risicomanagement en weerstandsvermogen Gemeente Uden

Opgesteld door: Marieke Wagemakers  
Functie: Adviseur Planning & Control  
Afdeling: Middelen  
Cluster: Bedrijfsbureau

## Inhoudsopgave

1	Inleiding.....	- 3 -
1.1	Doelstellingen.....	- 3 -
1.2	Wettelijk kader.....	- 4 -
1.3	Begripsbepaling.....	- 4 -
2	Risicomanagement.....	- 6 -
2.1	Model risicomanagement.....	- 6 -
2.1.1	Fase 1: Kaderstelling & strategie.....	- 6 -
2.1.2	Fase 2: Risico analyse.....	- 7 -
2.1.3	Fase 3: Beheersmaatregelen.....	- 8 -
2.1.4	Fase 4: Monitoren resultaten.....	- 9 -
2.1.5	Toezicht en toetsen.....	- 9 -
2.1.6	Continue verbetering.....	- 9 -
2.2	Risicoprofiel gemeente Uden.....	- 9 -
3	Rolverdeling en instrumenten.....	- 10 -
3.1	Schematische weergave rolverdeling.....	- 10 -
3.2	Functieverdeling risicomanagement gemeente Uden.....	- 10 -
3.3	Instrumenten.....	- 11 -
5	Weerstandscapaciteit.....	- 12 -
5.1	Functie.....	- 12 -
5.1	Componenten weerstandscapaciteit.....	- 12 -
5.2	Weerstandscapaciteit gemeente Uden.....	- 13 -
5.3	Berekening weerstandsvermogen.....	- 14 -
	Bijlage 1 Paragraaf Weerstandsvormogen Programmabegroting 2011-2014.....	- 15 -

# 1 Inleiding

Gemeente Uden wil op een gestructureerde wijze risico's beheersen en eventuele risico's bewust nemen. Hierbij is de relatie tussen risico's en de mate waarin de gemeente in staat is om eventuele grote financiële tegenvallers die bij de risico's horen op te vangen van belang.

Daarom is deze nota Risicomanagement en Weerstandscapaciteit opgesteld. Met de vaststelling van deze nota scheidt de Raad het kader van borgen van een bewust gekozen niveau van weerstandsvermogen met risicomanagement.

Dit gewenste niveau van weerstandsvermogen maakt het mogelijk de bestaande dienstverlening in stand te houden ook al doet zich een financieel nadeel voor dat door zijn omvang niet kan worden opgevangen door de exploitatie.

Uitgangspunt voor de ontwikkeling en implementatie van risicomanagement is om niet alleen de mogelijke risico's te analyseren en in kaart te brengen, maar om tevens de methodiek van risicomanagement te implementeren. En wel op zodanige manier dat de bewustwording van de risico's en het beheersen daarvan een vaste plek krijgen in de bedrijfsvoering en de planning & control (P&C) cyclus. Om risicomanagement te doen slagen is het belangrijk dat de gehele organisatie het belang en toegevoegde waarde inziet van risicomanagement. In het bijbehorende implementatieplan is de communicatie binnen de afdeling een belangrijk actiepoint.

## 1.1 Doelstellingen

De doelstellingen van deze nota zijn als volgt:

- *Kaderstelling Raad en formulering van beleidsregels*

Zoals in het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) staat beschreven is de Raad verantwoordelijk voor een sluitende begroting. Een exact sluitende begroting zonder weerstandsvermogen betekent dat iedere tegenvaller een probleem gaat opleveren. Daarom heeft de gemeente weerstandsvermogen nodig. Daarmee heeft de gemeente een buffer om tegenvallers die niet in de begroting zijn opgenomen op te vangen.

Met deze nota geeft de Raad kaders met betrekking tot weerstandsvermogen en risicomanagement aan en stelt de Raad beleid vast waarbinnen de gemeente Uden dient te handelen. De kaders en beleidsregels moeten ervoor zorgen dat weerstandsvermogen en risicomanagement een plek krijgt binnen de P&C cyclus, dat de risico's beheersbaar zijn en dat de gemeente Uden voldoende weerstandsvermogen heeft.

- *Verhogen inzicht van risico's*

Het doel van risicomanagement is een beter inzicht te verkrijgen in de risico's en de beheersing daarvan. Dit vereist een integrale aanpak. Niet alleen de financiële risico's moeten worden onderkend, maar ook de risico's op het gebied van bijvoorbeeld milieu, letsel, veiligheid, imago en juridische zaken.

- *Verhogen bewustzijn van risico's*

Dit is zowel van belang op het niveau van bestuur als het management. Voor het bestuur geldt dit vooral voor het stellen van kaders en het nemen van belangrijke besluiten. Het management zorgt voor een goede informatieverstrekking over risico's richting bestuur ten behoeve van de besluitvorming.

Daarnaast is het management verantwoordelijk voor het beheersen van de risico's. De organisatie dient zich ervan bewust te zijn dat risicomanagement een belangrijke plek heeft in de planning & control cyclus.

- *Voldoen aan wet- en regelgeving*

Het beleid over weerstandsvermogen is momenteel opgenomen in de paragraaf Weerstandsvermogen. Dit is zoals het BBV dit voorschrijft. Met het vaststellen van deze nota wordt voldaan aan de eis van het BBV om het beleid periodiek te actualiseren.

## **1.2 Wettelijk kader**

Het wettelijk kader voor een gemeentelijk beleidskader voor weerstandsvermogen en risicomanagement is het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) en indirect de Gemeentewet artikel 212

### *1.2.1 Besluit Begroting en Verantwoording*

Het BBV schrijft voor dat de jaarstukken bestaan uit het jaarverslag en de jaarrekening. Het jaarverslag bestaat uit de programmaverantwoording en de paragrafen. Tevens wordt voorgeschreven dat het jaarverslag de paragrafen bevat die ook in de begroting zijn opgenomen. Het betreft onder andere de paragraaf weerstandsvermogen.

De paragraaf weerstandsvermogen dient tenminste de volgende informatie te bevatten:

- het beleid omtrent de weerstandscapaciteit en de risico's;
- een inventarisatie van de risico's;
- een inventarisatie van de weerstandscapaciteit;
- een overzicht van de aanwending van de post onvoorzien.

### *1.2.2. Artikel 212 Gemeentewet*

De gemeente Uden heeft in de Verordening Financieel beleid en beheer (ex artikel 212 Gemeentewet) in artikel 16 het volgende opgenomen:

“Het College geeft aan in de paragraaf weerstandsvermogen en risico-inventarisatie van de begroting en van de jaarstukken de risico's van materieel belang en een inschatting van de kans dat deze risico's zich voordoen. Het College brengt hierbij in elk geval de risico's in beeld en actualiseert de risico's. Het College geeft in deze paragraaf tevens aan in hoeverre schade en verliezen als gevolg van de risico's van materieel belang met de weerstandscapaciteit kunnen worden opgevangen.”

### *1.2.3. Financieel toezichtkader*

De provincie Noord Brabant hanteert het Gemeenschappelijk Financieel toezichtkader. Dit toezichtkader geeft de provincie ruimte om maatwerk toe te passen. De provincie heeft aangegeven de beoordeling van de gemeentelijke begroting- en jaarstukken nadrukkelijker te richten op de meerjarenraming en de risico's in relatie tot de financiële positie van de gemeente.

De nota Risicomanagement en Weerstandsvermogen gemeente Uden vloeit voort uit twee aspecten. Enerzijds is dat de wettelijke regelgeving. Naast deze formele aanleiding vanuit het oogpunt van regelgeving en kaderstelling is er ook een directe relatie tussen de inhoud van deze nota en interne ambitie tot kwaliteitsverbetering van de interne bedrijfsvoering (transparantie, verantwoording en bedrijfsmatig werken).

Gemeenten zijn overigens vrij om de wijze waarop weerstandsvermogen en risicomanagement wordt ingevuld te kiezen.

## **1.3 Begripsbepaling**

In het kader van weerstandsvermogen en risicomanagement zijn een aantal begrippen van belang. Deze worden hieronder kort toegelicht.

*Weerstandscapaciteit:*

Dit zijn de middelen en de mogelijkheden waarover een gemeente beschikt of kan beschikken om niet begrote kosten te dekken.

*Risico's*

Een risico is een kans op het optreden van een **positieve** dan wel **negatieve** gebeurtenis van materieel belang die niet voorzien is in de begroting van enig jaar.

*Weerstandsvermogen*

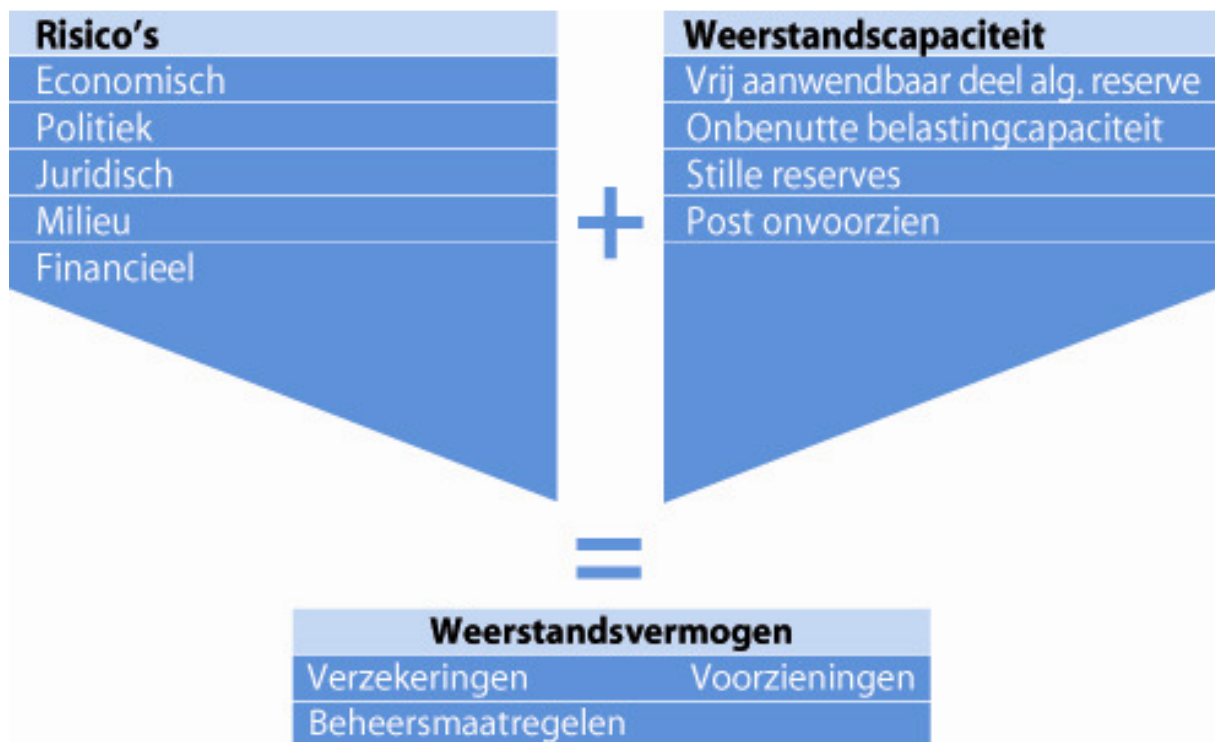
Dit is de relatie tussen de weerstandscapaciteit en de risico's die zich binnen de gemeente kunnen manifesteren.

*Risicomanagement*

Het identificeren en kwantificeren van risico's en het bepalen van activiteiten die de kans van optreden van de risico's en/of de gevolgen van de risico's beheersbaar houdt.

*Beheersmaatregelen*

Het stelsel van maatregelen en procedures die worden genomen om de onderkende risico's te ondervangen dan wel om de opkomende risico's te signaleren en het effect hiervan te beperken.

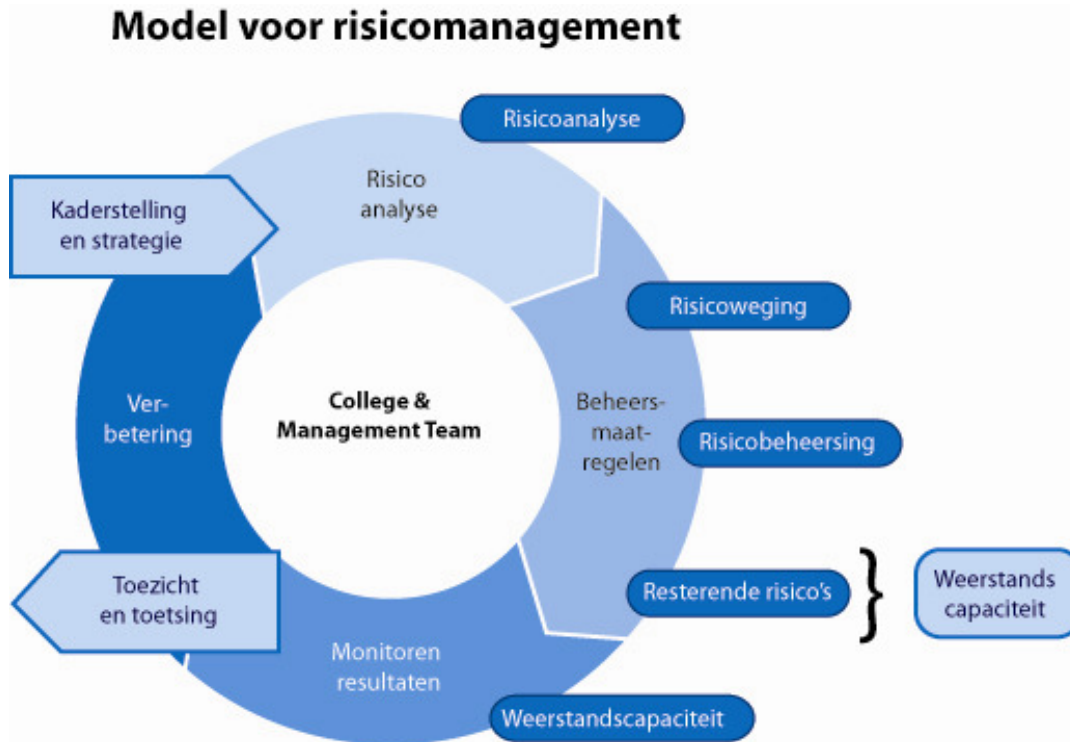


*Afbeelding 1: samenhang tussen belangrijkste begrippen*

## 2 Risicomanagement

### 2.1. Model risicomanagement

Het risicomanagementmodel kent een cyclische aanpak vergelijkbaar met de plan-do-check-act cyclus zoals deze ook in de gemeente Uden toegepast wordt. Het model van risicomanagement binnen de gemeente Uden ziet er als volgt uit:



Afbeelding 2: model voor risicomanagement

Hieronder worden de afzonderlijke fases toegelicht.

#### 2.1.1 Fase 1: Kaderstelling & strategie

Onderdeel van deze fase is deze nota risicomanagement en weerstandsvermogen. Hierin worden de kaders geschepd voor het risicomanagement binnen de gemeente Uden. Deze nota wordt vastgesteld door de Raad. Het afleggen van verantwoording over risicomanagement vindt plaats in de paragraaf weerstandsvermogen in de Programmarekening en Programmabegroting. In bijlage 1 is een voorbeeld opgenomen over de wijze van rapporteren in de paragraaf bedrijfsvoering.

Voor het begrip risico wordt de volgende definitie gebruikt:

“Een risico is een kans op het optreden van een **positieve** danwel **negatieve** gebeurtenis van materieel belang die niet voorzien is in de begroting van enig jaar”.

Risico's worden onderverdeeld in de volgende groepen:

Nr.	Groep	Voorbeeld
1	Onzekere gebeurtenis met onzekere gevolgen	Planschades bij nieuwe bouwprojecten.
2	Onzekere gebeurtenis met zekere gevolgen	Risico dat een organisatie waar de gemeente geld aan heeft uitgeleend failliet gaat.

3	Zekere gebeurtenis met onzekere gevolgen	Landelijke verkiezingen resulterend in coalitieakkoord waarbij (financiële) gevolgen voor gemeenten onduidelijk zijn
---	--	--

Voor de groep *zekere* gebeurtenis met *zekere* gevolgen dient conform het BBV een voorziening gevormd te worden.

### 2.1.2 Fase 2: Risico analyse

#### Inventarisatie risico's

In hoofdstuk 1 van deze nota (afbeelding 1) is een categorisering van risico's aangegeven. In de fase van risico analyse worden alle potentiële risico's binnen deze categorieën geïnventariseerd. Deze inventarisatie vindt plaats door de afdelingshoofden (MT) en de verschillende medewerkers binnen de gemeente Uden die op hun beleidsterrein met de risico's in aanraking komen, met hulp van het ondersteunend team (zie 3.2).

Bij de inventarisatie wordt er gebruik gemaakt van risicokaarten.

#### Analyse en beoordeling van de risico's

Nadat bij de inventarisatie een beeld is ontstaan van welke risico's zich kunnen voordoen, worden nu de risico's geanalyseerd en beoordeeld.

Hiervoor worden de volgende stappen gezet:

- Stap 1) Omschrijven soort risico/ onderwerp
- Stap 2) Kort omschrijven risico
- Stap 3) Beoordelen kans dat een risico zich voordoet

Voor de beoordeling van de **kans** worden de volgende 5 klassen met referentiebeelden gehanteerd.

Klasse	Referentiebeelden	Kwantiteit
1	< 0 of 1 keer per 10 jaar	10%
2	1 keer per 5-10 jaar	30%
3	1 keer per 2-5 jaar	50%
4	1 keer per 1-2 jaar	70%
5	1 keer per jaar of >	90%

Toelichting kansklasse:

- Klasse 1:* Deze klasse wordt gehanteerd voor risico's waarvan het onwaarschijnlijk is dat deze zich in de komende jaren voordoen.
- Klasse 2:* Deze klasse hanteren we voor risico's waarvan het niet waarschijnlijk is dat ze zich in het komende jaar voordoen.
- Klasse 3:* Deze klasse hanteren we voor risico's die zich in het komende jaar wel maar ook niet kunnen voordoen.
- Klasse 4:* Deze klasse wordt gehanteerd voor risico's waarvan het waarschijnlijk is dat ze zich in het komende jaar zullen voordoen.
- Klasse 5:* Deze klasse wordt gehanteerd voor risico's waarvan het zeer waarschijnlijk is dat ze zich in het komende jaar gaan voordoen.

Stap 4) Beoordelen van het gevolg (financiële impact) van het risico.

Voor de beoordeling van het **gevolg** hanteren we 5 klassen met de volgende klassenindeling

Klasse		Referentiebeelden/bandbreedte= geldgevolg
1	< 0,01% x omzet	X < € 10.000
2	> 0,01% x omzet < 0,1% x omzet	€ 10.000 < X < € 100.000
3	> 0,1% x omzet < 0,5% x omzet	€ 100.000 < X < € 500.000
4	> 0,5% x omzet < 0,9% x omzet	€ 500.000 < X < € 900.000
5	> 0,9% x omzet	X > € 900.000

Omzet:

De hoogte van de bedragen zijn gebaseerd op een percentage van de totale begroting. Bij de berekening van de bedragen is uitgegaan van een begrotingstotaal van circa € 100 mln.

#### Stap 5) Berekenen risicoscore

De risicoscore wordt berekend door de kansscore te vermenigvuldigen met de gevolgscore. Hoe hoger de uitkomst, hoe groter het risico.

#### Stap 6) Berekenen financieel effect/kwantificeren

De financiële risico's van het voordoen van elk risico worden in beeld gebracht, tenzij dit niet mogelijk is. Voor de meeste risico's kan het financiële gevolg berekend worden aan de hand van historische cijfers.

### 2.1.3 Fase 3: *Beheersmaatregelen*

Beheersing vraagt om een heldere verantwoordelijkheidsverdeling en bewuste keuzes ten aanzien van beheersingsmaatregelen.

#### Stap 7) In beeld brengen beheersingsmaatregelen

Het is niet voldoende om de geïdentificeerde risico's jaarlijks op te sommen. Het is belangrijk dat er iets met de risico's gebeurt.

Voor elk risico wordt in de risicokaart aangegeven hoe hiermee wordt omgegaan. Hierbij is het van belang vast te stellen of het risico incidenteel of structureel is.

Beheersmaatregelen zijn gericht op het beheersbaar maken van een risico. Veelal gaat dit gepaard met het verlagen van de risicoscore (kans x gevolg). Zowel de verlaging van de kans als het verlagen van het gevolg dragen bij aan de beheersing van het risico.

Er zijn verschillende soorten maatregelen.

Kansverlagende maatregelen zijn altijd preventief (vooraf) van aard. Een voorbeeld hiervan is uitvoeren van preventief onderhoud.

Gevolgsverlagende maatregelen kunnen zowel preventief (vooraf) als repressief (achteraf) van aard zijn. Een voorbeeld hiervan is het afsluiten van een verzekering.

Op basis van een kosten-baten analyse kan worden beoordeeld of bepaalde risico's geaccepteerd worden.

#### Stap 8) Benoemen risico eigenaar

Het is van groot belang aan te geven wie verantwoordelijk is voor het melden en beheersen van een risico. Met andere woorden, er dient een risico eigenaar benoemd te worden. Hiervoor wordt



aansluiting gezocht met bestaande afspraken met betrekking tot de processen waar de risico's mee samenhangen.

De risico eigenaar speelt een belangrijke rol in het bepalen van c.q. adviseren over de maatregelen die genomen moeten worden. Hierbij is er keuze uit een aantal basisstrategieën;

- **Accepteren:** Bij acceptatie zal de eventuele financiële schade volledig door de weerstandscapaciteit moeten worden afgedekt.
- **Reduceren:** Omgaan met een risico vereist aanpassing van bijvoorbeeld de organisatie, procedures, systemen en organisatiecultuur.
- **Elimineren:** Dit houdt in dat het beleid waardoor een risico ontstaat, wordt beëindigd, op een andere manier wordt vorm gegeven of geen beleid gestart wordt dat een risico met zich meebrengt.
- **Overdragen/verzekeran:** Dit kan door het beleid dat een risico met zich meebrengt, uit te laten voeren door een andere betrokken partij, die daarbij ook de financiële risico's overneemt of door het afsluiten van een verzekering.

De keuze dient bewust en reproduceerbaar gemaakt te worden.

#### *2.1.4 Fase 4: Monitoren resultaten*

Onderdelen van deze fase zijn:

- informatie verstrekken
- ontwikkelingen in beeld brengen
- resultaten en effecten beoordelen.

#### *2.1.5 Toezicht en toetsen*

Een adequate informatievoorziening is hierbij van belang.

De gedefinieerde risico's (en bijbehorende beheersingsmaatregelen) dienen enerzijds als onderbouwing voor de op te bouwen weerstandscapaciteit en anderzijds als input voor de uit te voeren interne controle (213a onderzoeken/financiële rechtmatigheidscontrole).

De gedefinieerde risico's worden dan ook niet alleen vastgelegd, maar ook over de ontwikkelingen wordt gerapporteerd. Hierdoor krijgen de geïdentificeerde risico's en de bijbehorende beheersingsmaatregelen structureel aandacht op grond van het interne controleplan en de diverse planning- en control producten.

#### *2.1.6 Continue verbetering*

Gedurende het proces van risicomanagement wordt in deze fase aandacht geschonken aan de verbetermogelijkheden. Daar waar nodig wordt het beleid en methodiek bijgesteld. Ook wordt beoordeeld of onderliggende processen, systemen of werkwijzen eventueel aangepast dienen te worden.

## **2.2 Risicoprofiel gemeente Uden**

Op basis van de Programmabegroting 2010 is op de hiervoor beschreven wijze het risicoprofiel van de gemeente Uden uiteengezet.

In bijlage 2 is het beleid en de inventarisatie uitgewerkt in een concept paragraaf weerstandsvermogen t.b.v. de begroting. Om de risicokaarten per afdeling juist en volledig in te vullen is de expertise van het management team, de beleidsmedewerkers en het ondersteunend team nodig.

### 3 Rolverdeling en instrumenten

#### 3.1 Schematische weergave rolverdeling

Actoren	Rollen	Acties/besluiten
Raad	Sturen en toezicht houden	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vaststellen Nota risicomanagement en weerstandsvermogen</li> <li>- Hoogte weerstandsvermogen vaststellen</li> <li>- Paragraaf Weerstandsvermogen in de Programmabegroting en Programmarekening vaststellen</li> </ul>
College	Sturen en toezicht	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toezien op implementatie risicomanagement</li> <li>- Sturen op verantwoording van risico's</li> </ul>
Management Team	Sturen en verantwoorden	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementatie risicomanagement</li> <li>- Hanteren van risicomanagement als rapportage instrument</li> <li>- Kwantificering risico's</li> <li>- Maatregelen nemen beheersen risico's en hierover actieve terugkoppeling laten organiseren</li> <li>- Aanspreken op gedrag</li> </ul>
Afdelingen	Beheersen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementeren beheersmaatregelen ter opvangen van de risico's</li> <li>- Kwantificering van de risico's</li> <li>- Rapportage over ontwikkeling risico's (in paragraaf weerstandsvermogen)</li> <li>- Hulpmiddelen aandragen voor het in beeld brengen van risico's</li> <li>- In beeld brengen van consequenties op financiële positie.</li> </ul>
Afdeling Middelen cluster Planning & Control	Beheersen en toezicht houden	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bijdrage leveren aan risico analyse</li> <li>- In beeld brengen consequenties op financiële positie</li> <li>- Bijstellen methodiek/hulpmiddel voor risicomanagement</li> </ul>

#### 3.2 Functieverdeling risicomanagement gemeente Uden

De risico's worden na inventarisatie toegewezen aan risicomangers. In een afzonderlijk implementatieplan wordt dit door het college vastgelegd. Op hoofdlijnen is de toewijzing als volgt:

- Afdelingshoofden zijn risicomangers
- Er functioneert een ondersteunend team voor risicomanagement waarin o.a. controllers, medewerkers Planning & Control en Juridische medewerkers aan deelnemen.
- Eindverantwoordelijkheid ligt bij de gemeentesecretaris.

Het ondersteunend team heeft de volgende taken:

- ondersteuning en advisering aan de risicomangers op het gebied van inventarisatie en identificatie van de risico's;
- beheer en inrichting van de risicokaarten

### 3.3. Instrumenten

#### *- Risicokaarten*

Er wordt gebruik gemaakt van risicokaarten voor het inventariseren en analyseren van risico's. Deze kaarten staan opgenomen onder het icoon planning & control en zijn raadpleegbaar voor de risicomangers. Risico's worden per afdeling zo SMART mogelijk gedefinieerd, waarbij zowel de gebeurtenis (kans/waarschijnlijkheid risico) als het gevolg (impact) van het risico omschreven zijn.

#### *- Integratie bij beleidsvoorstellen*

Op bestuursniveau moeten relevante risico's ook worden meegenomen in de afwegingen. In voorstellen voor nieuw beleid die aan het college of de Raad worden voorgelegd wordt tot nu toe nog niet ingegaan op eventuele risico's die dit met zich meebrengt. In collegeadviezen en raadsvoorstellen wordt, waar dat van toepassing is, een kopje risico's opgenomen. Deze risico's worden vervolgens vastgelegd in risicokaarten doormiddel van het invullen van alle 8 de stappen (zoals beschreven in deze notitie) door de betreffende afdeling.

#### *- Paragraaf Weerstandsvermogen*

De paragraaf weerstandsvermogen in de Programmabegroting en Programmarekening heeft de onder 2.3 beschreven fases met bijbehorende stappen als uitgangspunt. Dit houdt in dat de opzet van de paragraaf volgens deze fases zal zijn. De jaarrekening is tevens het moment van evaluatie. Hierbij wordt verantwoording afgelegd over hoe een risico zich daadwerkelijk heeft ontwikkeld ten opzichte van wat ingeschat was. In bijlage 1 is opgenomen hoe gerapporteerd wordt in de paragraaf Weerstandscapaciteit.

#### *- Actieve informatieplicht*

Als zich onverwacht substantiële risico's voordoen dan wordt overeenkomstig de actieve informatieplicht van het college (artikel 169 Gemeentewet) de raad direct geïnformeerd.

## 5 Weerstandscapaciteit

### 5.1 Functie

Het weerstandsvermogen wordt gedefinieerd als “de mate waarin de gemeente in staat is om financiële tegenvallers op te vangen”. Vanuit de financiële positie van de gemeente kan bepaald worden welke middelen en acties nodig zijn om niet in financiële problemen te komen. Mocht de gemeente toch onverhoopt tegen (incidentele) financiële tegenvallers aanlopen, dan kan een beroep worden gedaan op het weerstandsvermogen.

Daarnaast vergroot een (gezond) weerstandsvermogen de slagvaardigheid van de gemeente. Het weerstandsvermogen wordt bepaald door de aanwezige weerstandcapaciteit te toetsen aan de omvang van de risico's.

### 5.1 Componenten weerstandscapaciteit

De weerstandscapaciteit bij de gemeente Uden bestaat uit de samenstelling van de volgende onderdelen:

#### *Exploitatie (incidenteel)*

- onbenutte belastingcapaciteit;
- post onvoorzien

#### *Vermogen (structureel)*

- vrij aanwendbaar deel algemene reserve;
- algemene reserve grondbedrijf (effectief beschikbaar)
- bestemmingsreserve toekomstige risico's
- stille reserves.

Hieronder worden de onderdelen kort toegelicht.

#### **Onbenutte belastingcapaciteit**

Voor de berekening van het weerstandsvermogen voor wat betreft de OZB wordt uitgegaan van het verschil tussen het rekentarief en de berekende tarieven.

#### **Onvoorzien**

Conform het Provinciaal Toetsingskader is het niet verplicht om een post onvoorzien op te nemen. Dit o.a. door de nieuwe verplichting om een materieel sluitende meerjarenbegroting te presenteren. In het kader van de bezuinigingsvoorstellen ten behoeve van de programmabegroting 2011 is deze post geschrapt.

#### **Algemene reserve**

Bij de gemeente Uden is het beleid betreffende de reserves en voorzieningen vastgesteld over de minimale positie van de algemeen vrij besteedbare reserve en de algemene bedrijfsreserve.

#### **Algemene reserve grondbedrijf**

Het doel van deze reserve is het opvangen van eventuele nadelen op grondexploitatiecomplexen. Het vormt een risicobuffer op basis van het Meerjarenperspectief grondbedrijf. In de inventarisatie van de risico's zijn ook risico's inzake de grondexploitatie opgenomen. Deze reserve staat hier tegenover.

**Bestemmingsreserve toekomstige risico's**

Het doel van deze reserve is om eventuele zich manifesterende risico's voortvloeiend uit de risicoparagraaf op te kunnen vangen.

**Stille reserves**

Onder stille reserves vallen onder andere de gemeentelijke bossen, de meerwaarde van de aandelen die nu nog gewaardeerd zijn tegen de aanschafwaarde, evenals de meerwaarde van de gemeentelijke gronden die gewaardeerd zijn tegen de toen geldende aankoopwaarden. Een belangrijke voorwaarde is dat het een en ander per direct verkoopbaar is.

De bestemmingsreserves nemen een bijzondere plaats in. De raad heeft de bestemming van deze reserves vastgelegd. In die zin kunnen de saldi niet zondermeer bij het beschikbare weerstandsvermogen worden opgeteld. Anderzijds is de raad bevoegd om de bestemming van reserves te wijzigen. Bij grote calamiteiten, waarbij het vrij aanwendbare deel van de algemene reserve niet toereikend is, kan de raad besluiten ook bestemmingsreserves anders in te zetten.

**5.2 Weerstandscapaciteit gemeente Uden**

<b>Weerstandscapaciteit gemeente Uden 2010</b>		
Exploitatie		
• onroerende zaakbelastingen	906	
• riolrechten	0	
• afvalstoffenheffing	0	
• leges en andere heffingen	0	
Totaal onbenutte belastingcapaciteit	906	
Onvoorzien	150	
<b>Onbenutte belastingcapaciteit</b>		<b>1.056</b>
Vermogen		
Vrij aanwendbaar deel algemene reserve	14.400	
Stille reserves	1.200	
<b>Weerstandscapaciteit vermogen</b>		<b>15.600</b>
Totaal weerstandscapaciteit (x € □ 1.000,-)		<b>16.656</b>

*Bron: Begroting 2010 paragraaf weerstandsvermogen (pag. 173)*

In de huidige begroting is de onbenutte belastingcapaciteit (structurele stroom) en weerstandsvermogen (stand) bij elkaar opgeteld.

Met ingang van de programmabegroting 2011 zijn de effecten van risico's vertaald in incidentele en structurele financiële effecten. Bij de berekening van de weerstandscapaciteit is hier eveneens rekening mee gehouden. Zie hiervoor bijlage 1 waarin de tekst van de paragraaf weerstandsvermogen uit de programmabegroting 2011 is opgenomen.

### 5.3 Berekening weerstandsvermogen

Het weerstandsvermogen toont de verhouding aan tussen de, op basis van de geïnventariseerde risico's, benodigde weerstandscapaciteit en de beschikbare weerstandscapaciteit.

Daarmee is het weerstandsvermogen een indicator voor de mate waarin binnen een duurzaam meerjarig sluitende begroting substantiële financiële tegenvallers kunnen worden opgevangen zonder aantasting van het bestaande beleid.

Naast de aanwezige weerstandscapaciteit en de ongedekte risico's zijn ook de andere factoren van invloed op het weerstandsvermogen, zoals het aanpassingsvermogen van de organisatie en de kans dat tegenslagen zich gelijktijdig voordoen. Wanneer op zichzelf genomen betrekkelijk kleine risico's gelijktijdig of vlak na elkaar optreden, kan toch een beroep op de weerstandscapaciteit noodzakelijk zijn. Als de kansen afhankelijk zijn van, zoals bijvoorbeeld een teruglopende economische groei, valt het optreden van een aantal risico's samen (lagere algemene uitkering, hogere rente, meer beroep op garanties e.d.)

Het weerstandsvermogen wordt uitgedrukt in de volgende ratio:

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

Om het weerstandsvermogen te kunnen beoordelen dient te worden vastgesteld welke ratio de gemeente Uden nastreeft. Hiertoe wordt gebruik gemaakt van onderstaande waarderingstabel.

Ratio weerstandsvermogen	Waardering
> 2,0	Uitstekend
1,5 – 2,0	Ruim voldoende
1,0 – 1,5	Voldoende
0,8 – 1,0	Matig
0,6 – 0,8	Onvoldoende
< 0,6	Ruim onvoldoende

De gemeente Uden streeft ernaar het weerstandsvermogen binnen de bandbreedte van 'voldoende' – 'ruim voldoende' te houden.

### 5.5 Actualisatie beleidskader

Ten behoeve van een in de toekomst blijvend geschikt beleidskader, wordt deze nota weerstandsvermogen en risicomanagement eens in de vier jaar geactualiseerd.

## Bijlage 1 Paragraaf Weerstandsvermogen Programmabegroting 2011-2014

### 4.1. Risico-inventarisatie en weerstandsvermogen

#### 4.1.1. Algemeen

In het achterliggende jaar is, mede op basis van het coalitieprogramma 2010-2014, een extra impuls gegeven aan het risicomanagement van de gemeente Uden. De gemeente wil op een gestructureerde wijze risico's beheersen en eventuele risico's bewust nemen. Om die reden is het van belang om inzicht te hebben in eventuele grote financiële tegenvallers die bij de risico's horen en het beschikbare weerstandsvermogen wat aanwezig is om deze risico's op te vangen.

Conform het Besluit Begroting en Verantwoording komt in deze paragraaf de volgende informatie aan de orde:

1. Het beleid inzake weerstandscapaciteit en de risico's
2. Inventarisatie van de risico's
3. Inventarisatie van de weerstandscapaciteit
4. Overzicht van de aanwending van de post onvoorzien
5. Confrontatie risico's met beschikbaar weerstandsvermogen.

#### 4.1.2. Beleid inzake weerstandscapaciteit en de risico's

Het beleid is recentelijk vastgelegd in de "Nota Risicomanagement en weerstandsvermogen Gemeente Uden". Deze nota is onlangs door het college vastgesteld en wordt ter behandeld in de raadsvergadering van november 2010.

#### *Begrippen*

In de nota zijn de volgende begrippen gedefinieerd:

Begrip	Toelichting
Weerstandscapaciteit	Dit zijn de middelen en de mogelijkheden waarover een gemeente beschikt of kan beschikken om niet begrote kosten te dekken.
Risico's	Een risico is een kans op het optreden van een positieve danwel negatieve gebeurtenis van materieel belang die niet voorzien is in de begroting van enig jaar.
Weerstandvermogen	Dit is de relatie tussen de weerstandscapaciteit en de risico's die zich binnen de gemeente kunnen manifesteren
Risicomanagement	Het identificeren en kwantificeren van risico's en het bepalen van activiteiten die de kans van optreden van de risico's en/of de gevolgen van de risico's beheersbaar houdt.
Beheersmaatregelen	Het stelsel van maatregelen en procedures die worden genomen om de onderkende risico's te ondervangen danwel om de opkomende risico's te signaleren en het effect hiervan te beperken.

#### *Cyclische aanpak*

De gemeente Uden kiest voor een cyclische aanpak bij het risicomanagement. In de nota risicomanagement zijn de volgende fasen beschreven

Fase	Activiteiten
Fase 1: Kaderstelling en strategie	Het vastleggen van de kaders in de nota risicomanagement en weerstandsvermogen
Fase 2: Risico-analyse	Inventariseren van de potentiële risico's en deze vastleggen in een risicokaart. Een samenvatting van het resultaat wordt in deze paragraaf weergegeven. Per risico wordt inzicht gegeven in de kans dat een risico zich voordoet (verdeeld in 5 klassen) en het inschatten van het financiële gevolg (verdeeld in 5 klassen). De kans vermenigvuldigt

	met het financieel gevolg bepaald de risico-score.
Fase 3: Beheersmaatregelen.	Om de risico's af te dekken worden beheersmaatregelen gedefinieerd en wordt een risico-eigenaar benoemd. Voor het omgaan met risico's zijn een aantal basisstrategieën: Accepteren, reduceren, elimineren of overdragen/verzekerden
Fase 4: Monitoren en toetsen	In deze fase wordt informatie verstrekt, worden ontwikkelingen in beeld gebracht en resultaten beoordeeld.
Fase 5: Toezicht en toetsen	Risico's worden (mede in het kader van interne controle) in verband gebracht met de beheersmaatregelen en het beschikbare weerstandsvermogen.
Fase 6: Continue verbetering	Op basis van (tussentijdse) resultaten kan beleid en methodiek worden bijgesteld.

### Rolverdeling

De volgende actoren hebben een rol bij risicomanagement:

- De raad stelt het beleid vast en stelt de paragraaf weerstandsvermogen in de begroting en jaarrekening vast.
- Het college ziet toe op een juiste uitvoering van risicomanagement en de verantwoording daarover.
- Het management en het ambtelijk apparaat van de gemeente is verantwoordelijk voor de uitvoering van het risicomanagement waarbij het identificeren van de risico's en het uitvoeren van beheersmaatregelen de kern vormt.

### Ratio weerstandsvermogen

Om het weerstandsvermogen in relatie tot de risico's te kunnen beoordelen is een ratio weerstandsvermogen gedefinieerd:

#### Beschikbare weerstandscapaciteit

Benodigde weerstandscapaciteit = Ratio weerstandsvermogen

De gemeente Uden streeft er naar om deze ratio tussen de 1 en 2 te houden. Dat betekent dat de gekwantificeerde risico's gedekt worden door het aanwezige weerstandsvermogen.

#### 5.1.3. Inventarisatie Risico's

Bij de inventarisatie van de risico's zijn circa 65 risico's geïdentificeerd. In de paragraaf weerstandsvermogen nemen wij de risico's met een geschat financieel effect van € 50.000 of meer op.

Ter toelichting nog het volgende:

Het financieel effect is berekend door de kans te vermenigvuldigen met het ingeschatte financiële gevolg.

kans		Financieel gevolg	
klasse	Kwantiteit	klasse	geldgevolg
1	10%	1	€ 10.000
2	30%	2	€ 100.000
3	50%	3	€ 500.000
4	70%	4	€ 900.000
5	90%	5	€ 5.000.000

We hebben daarbij onderscheid gemaakt in structurele financiële gevolgen en incidentele financiële gevolgen.



Risico	Omschrijving	Beheersmaatregel	Risico-score	fin.effect (kans* max gevolg) structureel	fin.effect (kans* max gevolg) incidenteel
<p>Resultaat Grondexploitatie wijkt af van geprognosticeerd resultaat.</p>	<p>Ten aanzien van de grondexploitatie is in 2007 een uitgebreide risico-analyse uitgevoerd.</p> <p>Daarbij zijn (per project) de volgende risico's onderscheiden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- hogere verwervingsprijs van gronden dan getaxeerd.</li> <li>- kans dat onteigening van perceel moet plaatsvinden, in plaats van normale verwerving</li> <li>- hogere saneringskosten dan in exploitatieopzet voorzien</li> <li>- kosten bouw- en woonrijpmaken kunnen hoger uitvallen door nog te voeren onderhandelingen of lager uitvallen omdat post onvoorzien niet geheel wordt aangewend.</li> <li>- andere fasering van kosten nutsvoorzieningen ten opzichte van de exploitatieopzet</li> <li>- werkelijke planschade kosten kunnen afwijken van in exploitatieopzet opgenomen planschadekosten</li> <li>- bijdrage aan bovenwijkse voorzieningen kunnen hoger of lager uitvallen.</li> <li>- de plankosten kunnen hoger uitvallen (o.a. door langere doorlooptijd, extra uit te voeren onderzoeken)</li> <li>- de afzet van woningen of percelen kan vertraging oplopen o.a. door conjuncturele ontwikkelingen)</li> <li>- de prijzen van woningen (en daarmee van grondprijzen) kunnen hoger of lager uitvallen dan waarvan in de exploitatieopzet rekening mee is gehouden.</li> <li>- indien particulier opdrachtgeverschap wordt ingebracht wordt het proces vertraagd.</li> <li>- er kan vertraging optreden door extra procedures</li> <li>- woningbouwprogramma per complex kan wijzigen.</li> <li>- onzekerheden in garantiebepalingen in contracten met ontwikkelaars.</li> <li>- onderhandelingsresultaat kan afwijken van planning</li> </ul>	<p>Jaarlijkse herijking grondexploitaties en aanwezige buffer van € 7,4 mln in de ABR Grondbedrijf</p>	<p>16</p>		<p>€ 7.400.000</p>

	<p>- er kunnen extra onderzoekskosten i.v.m. flora /fauna en archeologie optreden</p> <p>- inflatie kan hoger of lager uitvallen dan waarmee in exploitatie-opzet is rekening gehouden.</p> <p>Om met een statistische zekerheid van 66% het begrote exploitatieresultaat van de grondexploitatie ook feitelijk te kunnen realiseren is berekend dat een maximaal risicobuffer benodigd is van € 7,4 mln. Dit bedrag is in de reserve ABR ook beschikbaar. Door bij de inventarisatie van de risico's ook 7,4 mln als risico-inschatting op te nemen sluiten we aan bij de risico-inventarisatie van het grondbedrijf en doet het grondbedrijf geen beroep op het beschikbare overige weerstandsvermogen van de gemeente Uden.</p>				
<b>Risico</b>	<b>Omschrijving</b>	<b>Beheersmaatregel</b>	<b>Risico-score</b>	<b>fin.effect (kans* max gevolg) structureel</b>	<b>fin.effect (kans* max gevolg) incidenteel</b>
Economische ontwikkelingen / onzekerheid financiële positie gemeenten	Het risico bestaat dat door de economische crisis de inkomsten afnemen terwijl andere uitgaven toenemen. Enkele specifieke risico's (grondexploitatie en bijstandsuitgaven zijn afzonderlijk benoemd)	Actuele informatieverstrekking via de P&C cyclus, tijdig starten met project bezuinigingen, ontwikkelingen nauwlettend volgen	16		€ 630.000
Open einde financiering WWB	Risico dat aantal aanvragen het beschikbare budget in enig jaar overschrijdt. Het betreft zowel een positief als negatief risico	Eventuele aanspraak bij WWB op aanvullende uitkering. Evt. overschrijdingen in eerste instantie via egalisatiereserve Werk en Inkomen.	12		€ 450.000
Demografische ontwikkelingen	Vergrijzing en toenemende vraag naar zorg kunnen een structureel effect hebben op het budget WMO individuele voorzieningen. Gezien de aanwezigheid van de egalisatiereserve en het feit dat MO de opdracht heeft beleid voor collectieve voorzieningen te ontwikkelen wordt dit risico voorsnog als incidenteel aangemerkt.	Gewenste beheersmaatregel: Ontwikkeling inzetten van individuele voorzieningen naar collectieve voorzieningen zoals Tafeltje Dekje etc.	12		€ 350.000

Open einde regeling WMO individuele voorzieningen	Risico dat aantal aanvragen individuele voorzieningen het beschikbare budget in enig jaar overschrijdt. Gezien de aanwezigheid van de egalisatiereserve en het feit dat MO de opdracht heeft beleid voor collectieve voorzieningen te ontwikkelen wordt dit risico voorsnog als incidenteel aangemerkt.	Egalisatiereserve voorziening gehandicapten en egalisatiereserve hulp bij het huishouden zijn bedoeld om schommelingen over de jaren heen op te vangen.	9		€ 250.000
fluctuaties in aantal aanvragen versus beschikbare ambtelijke capaciteit	Een sterke stijging van aantal aanvragen heeft direct gevolgen voor de ambtelijke capaciteit	Via reguliere P&C cyclus wordt formatiebudget bij of afgeamd.	9		€ 250.000
Gemeentelijk Rioleringsplan niet actueel / volledig	Door Europese wetgeving rondom water kunnen aanzienlijke kosten op de gemeente afkomen die niet zijn opgenomen in het gemeentelijk rioleringsplan en de daaruit voortvloeiende rioolheffing.	4 jaarlijkse herijking	9		€ 250.000
Parkeerexploitatie	De toekomstige ontwikkelingen m.b.t. Centrum West en Ziekenhuis hebben grote gevolgen voor de parkeerexploitatie.	Actuele exploitatieopzetten; regelmatige bijstelling op basis van recente ontwikkelingen. Uniform intern parkeerbeheer	9	€ 250.000	
Pensioenen wethouders	Bij de Tweede Kamer ligt een wetsvoorstel om de pensioenen van wethouders onder te brengen bij pensioenmaatschappijen. Op dit moment zijn gemeenten nog zelf verantwoordelijk voor de betaling van deze pensioenen. Op het moment dat de wet ingaat zullen de opgebouwde rechten door gemeenten moeten worden overgedragen aan pensioenmaatschappijen.	Voor de pensioenen is een voorziening getroffen in de jaarrekening. Jaarlijkse herijking.	9		€ 250.000
<b>Risico</b>	<b>Omschrijving</b>	<b>Beheersmaatregel</b>	<b>Risico-score</b>	<b>fin.effect (kans* max gevolg) structureel</b>	<b>fin.effect (kans* max gevolg) incidenteel</b>
Kosten externe inhuur (o.a. door ziekteverzuim)	Het risico dat door extra werkzaamheden of vervanging wegens langdurige ziekte de kosten van externe inhuur niet opgevangen kunnen worden binnen de lopende begroting.	Bewaking via P&C cyclus. Onderuitputting personeelkosten versus inhuur.	9		€ 250.000

Vergrijzing	Risico op groter dan gemiddelde uitstroom door vergrijzing van personeelsbestand.	Beleid ontwikkelen inzake evenwichte opbouw personeelsbestand. Instellen club jonge ambtenaren. Aandacht voor opleidingen en flexibele arbeidsomstandigheden.	9		€ 250.000
Renterisico's / Treasury	Mismatch tussen langlopende en kortlopende financiering. Risico dat renteontwikkeling afwijkt van intern gehanteerde rekenrente. Risico door niet optimale spreiding van leningenportefeuille	Treasurystatuut, liquiditeitsplanning, aflossingsschema leningen, ontwikkelen rentevisie, actief treasurybeheer.	9		€ 250.000
Wachtgeld wethouders	Wethouders hebben na beëindiging van het wethouderschap recht op wachtgeld. Risico doet zich voor op moment van eventuele collegecrisis en bij het einde van de raadsperiode 2010-2014	Wachtgeld wordt in de jaarlijkse exploitatie verantwoord. Jaarlijkse actualisatie verplichting. Voornemen om voorziening te vormen.	9		€ 250.000
Investerings onderwijsaccommodaties	Het risico dat buiten het Meerjaren Investerings Plan Onderwijshuisvesting scholen aanvragen doen voor nieuwbouw, vervanging en onderhoud en dat deze op basis van de verordening gehonoreerd moeten worden (zowel regulier als spoedaanvragen)	(Onderhouds)planningen worden afgestemd met het onderwijsveld. Jaarlijks wordt MIPO bijgesteld. Aanvragen worden getoetst aan het MIPO	9		€ 250.000
Investerings sportaccommodaties	Het risico dat de kosten voor onderhoud en beheer het bedrag wat beschikbaar is in de begroting overschrijden. Schadeclaims als gevolg van onvoldoende onderhoud	In 2010/2011 wordt een Meerjaren InvesteringsProgramma Sport opgesteld (project Sport en tarievenstructuur Buitensportaccommodaties)	9		€ 250.000
Bodemverontreiniging, milieucalamiteiten	Voor bodemverontreiniging na 1987 heeft de veroorzaker een zorgplicht. Bij gevallen van voor 1987 is als gevolg van de Wet Bodemsanering ook de eigenaar verantwoordelijk voor sanering. Het risico bestaat daarmee dat gronden die in eigendom zijn van de gemeente Uden, verontreinigd zijn en dat de gemeente de kosten van sanering dient te betalen. Op dit moment is er sprake van bodemverontreiniging in Centrum West en grondwaterverontreiniging in omgeving Nijverheidsstraat 2 en de wijk Zoggel.	Vervuiler betaald. Bodemonderzoek bij aankoop gronden door gemeente. Uitvoeren verkennende bodemonderzoeken. Eventuele financiële effecten worden meegenomen in de bepaling van de grondprijs (binnen de grondexploitatie)	9		€ 250.000

Risico	Omschrijving	Beheersmaatregel	Risico-score	fin.effect (kans* max gevolg) structureel	fin.effect (kans* max gevolg) incidenteel
Verloop Algemene uitkering	Gezien de noodzaak op rijksniveau om te bezuinigen, zal de gemeente gekort gaan worden op de algemene uitkering. De omvang hiervan is nog niet bekend. Het risico bestaat dat de korting groter is dan de opgenomen stelpost in de begroting	Nauwlettend volgen berichtgeving rijk. In begroting 2011 reeds anticiperen op een meerjarige korting op het gemeentefonds. Mogelijkheid tot extra bezuinigen	8	€ 70.000	
Woonwagenzaken	Sinds enige jaren wordt toegewerkt naar overdracht van de woonwagencentra aan de Stichting Volkshuisvesting Uden. Er is binnen de gemeentebegroting geen ruimte voor de kosten voor de inhuur van specifieke deskundigheid welke benodigd is voor de procesbegeleiding van de overdracht en voorkomende juridische procedures, zoals ontruiming	stand van zaken aanvullen door afdeling	8		€ 70.000
Bestemmingsplannen niet actueel	Bij een niet actueel bestemmingsplan is er geen grondslag meer om bouwleges te heffen. Geen grip op ongewenste ontwikkelingen	Aanpassen en tijdige herziening bestemmingsplannen.	6		€ 50.000
Open Einde regeling bijzondere bijstand, minimabeleid en kwijtschelding gemeentelijke belastingen	Risico dat aantal aanvragen het beschikbare budget in enig jaar overschrijdt	Middels project armoedebeleid is circa 80% van het cliëntenbestand bekend.	6		€ 50.000
Beheersing grote investeringsprojecten (niet zijnde grondexploitatie)	Risico is dat uitvoering niet conform budget en planning verloopt. Financieel risico dat toerekening uren niet conform begroting kan plaatsvinden. Positief risico dat onderschrijding ontstaat op kapitaallasten investeringswerken	Actuele informatieverstrekking via de P&C cyclus (inzicht in onderhanden werken investeringen). Verplichtingenadministratie invoeren.	6		€ 50.000

Fouten in bestek	Door fouten kunnen overschrijdingen ontstaan in investeringskredieten.	interne toets op juistheid bestek. Analyse voor- en nacalculatie: verbeteren nacalculatie	6		€ 50.000
Kosten afval	Risico dat door nieuwe aanbestedingen of marktontwikkelingen de kosten van afvalverwerking stijgen	jaarlijkse herijking 100% kostendeckendheid	6	€ 50.000	
Realiseren taakstellingen bezuinigingen	Risico dat taakstellingen niet concreet ingevuld worden en tijdig gerealiseerd worden.	In tussentijdse rapportages inzicht geven in stand van zaken taakstellingen	6		€ 50.000
Imagorisico	Imagorisico door onjuist of onduidelijk verstrekken van informatie aan burgers of het niet nakomen van bestuurlijke afspraken	Protocol, formele communicatie via afdeling communicatie,	6		€ 50.000
Omissies in begroting	Indien de begroting onjuistheden of onvolledigheden bevat kan het financieel beleid in gevaar komen.	Functiescheiding tussen functie van financieel beheer en financieel beleid. Interne controle op begrotingswijzigingen	6	€ 150.000	
<b>Risico</b>	<b>Omschrijving</b>	<b>Beheersmaatregel</b>	<b>Risico-score</b>	<b>fin.effect (kans* max gevolg) structureel</b>	<b>fin.effect (kans* max gevolg) incidenteel</b>
Investerings multifunctionele accommodaties	Het risico dat de kosten voor onderhoud en beheer het bedrag wat beschikbaar is in de begroting overschrijden. Schadeclaims als gevolg van onvoldoende onderhoud	De strategische projectenlijst vertalen in een Meerjaren Investeringsprogramma Accommodaties (offerte programmabegroting)	6		€ 150.000
Niet gefactureerde leges	Risico dat diensten niet conform de legesverordening aan burgers of bedrijven worden doorbelast	Jaarlijkse rechtmatigheidscontrole . Administratieve organisatie facturering leges	6	€ 50.000	
Specifieke uitkeringen	Het risico dat door vertraging of onduidelijke administratieve vastlegging gelden vanuit specifieke uitkeringen terugbetaald moeten worden.	Zorgvuldig vastleggen van subsidievoorwaarden en de controle daarvan uitmondend in de SISA bijlage bij de jaarrekening.	6		€ 50.000

Schade door natuurgeweld	Bij natuurrampen kunnen in de openbare ruimte grote schades ontstaan die niet door verzekering worden gedekt	Goed onderhoud openbare ruimte (bomen): overig risico gedekt door minimaal norm weerstandsvermogen.	5		€ 500.000
Leningen u/g en garantieverstrekingen	De gemeente heeft voor circa 35 mln aan leningen verstrekt waarvan circa 27 mln aan SVU .Bij een eventueel faillissement van een van de partijen bestaat het risico dat de instelling het opgenomen geld niet kan terugbetalen of dat de gemeente als garantsteller het restantbedrag van de lening inclusief rente en kosten moet betalen.	Interne procedures m.b.t. verstrekken van geldleningen, jaarlijkse controle op saldo geldleningen en garantieverstrekingen met de diverse partijen, Waarborgfonds Sociale Woningbouw (2e achtervang)	5		€ 500.000
Calamiteiten	Calamiteiten , rampen met een grote impact en schade op de Udense bevolking	Het actueel houden van het beschikbare rampenplan. Regelmatig overleg met ketenpartners (politie, brandweer, vliegbasis volkel), deelname aan vaccinatieprogramma's	5		€ 500.000
Deelnemingen	Indien deelnemingen van de gemeente Uden failliet zouden gaan, loopt de gemeente Uden het financiële risico dat de deelnemingen afgewaard moeten worden tegen nominale waarde.	Jaarlijkse beoordeling jaarrekening en begroting, deelname aan aandeelhoudersvergadering	4		€ 90.000
Overige per saldo				€ 73.000	€ 482.000
<b>Totaal</b>				<b>€ 643.000</b>	<b>€ 14.222.000</b>

#### 5.1.4. Inventarisatie Weerstandcapaciteit

De weerstandcapaciteit bestaat uit structurele weerstandcapaciteit en incidentele weerstandcapaciteit. het eigen vermogen (vrij aanwendbaar) en de onbenutte belastingcapaciteit.

#### Structurele weerstandcapaciteit

De structurele weerstandcapaciteit (in de exploitatie) bestaat uit de volgende onderdelen:

Nr.	Post	Bedrag
1	Onroerende Zaakbelasting (onbenutte belastingcapaciteit)	€ 859.000
2	Rioolrechten	0
3	Afvalstoffenheffing	0
4	Leges en andere heffingen	0
5	Onvoorzien	0
	<b>Totaal structureel weerstandsvermogen</b>	<b>€ 859.000</b>

Toelichting

### **1. Onroerende zaakbelasting**

De onbenutte belastingcapaciteit zijn de extra structurele middelen die gegenereerd kunnen worden door de de OZB (eges) te verhogen. De onbenutte belastingcapaciteit wordt berekend door de maximale belastingtarieven te vergelijken met de belastingtarieven in de gemeente Uden. Voor de maximale belastingtarieven maakt Uden gebruik van de normen voor het zogenaamde artikel 12-beleid. Een gemeente met een artikel 12-status is een Nederlandse gemeente die onder financiële curatele is gesteld door het Rijk vanwege een structureel slechte financiële situatie. Deze gemeenten moeten hun tarieven verhogen tot een “redelijk peil eigen heffingen”, willen zij in aanmerking kunnen komen voor rijkssteun. De actuele normen voor dit artikel 12-beleid staan steeds in de circulaire Gemeentefonds

Hieronder worden de tarieven (percentages) van de gemeente Uden vergeleken met de cijfers uit de juni-circulaire 2010 .

<b>Cat.</b>	<b>Rekentarieven OZB junicirculaire 2010</b>	<b>Tarieven OZB Uden</b>
Eigenaren woning	0,0935%	0,0751%
Gebruikers niet woningen	0,1010%	0,1314%
Eigenaren niet- woningen	0,1253%	0,1645%

Alleen het percentage voor de eigenaarsbelasting voor woningen (0,0751%) blijf beneden het rekestarief van 0,0935%. Het verschil van 0,0184 afgezet tegen de totale waarde van de woningen (€ 4.666.371.010) geeft een onbenutte capaciteit in 2011 van € 859.000,-. Theoretisch zou dit ruimte bieden voor een extra tariefsverhoging van rond de 24%.

### **2. Rioolrechten**

De rioolrechten zijn 100% kostendekkend. Er is op dit moment geen ruimte aanwezig om de rioolrechten te verhogen

### **3. Afvalstoffenheffing**

De afvalstoffenheffing is 100% kostendekkend. Er is op dit moment geen ruimte aanwezig om de rioolrechten te verhogen.

### **4. Leges en andere heffingen**

De publieksleges, bouwleges etc. zijn 100% kostendekkend. Er is op dit moment geen ruimte aanwezig om de leges te verhogen.

### **5. Onvoorzien**

Conform het nieuwe Provinciaal Toetsingskader is het niet meer verplicht om een post onvoorzien in de begroting op te nemen. Dit o.a. door de nieuwe verplichting om een materieel sluitende meerjarenbegroting te presenteren. In het kader van de bezuinigingsvoorstellen ten behoeve van de begroting 2011 is deze post geschrapt



**Incidentele weerstandscapaciteit**

De incidentele weerstandscapaciteit is het bedrag wat in de reservepositie van de gemeente Uden vrij aanwendbaar is. In de Notitie Herijking Reserves en Voorzieningen 2009 (vastgesteld in de raadsvergadering van 8 juli) is inzicht gegeven in het vrij besteedbare deel. In het onderstaande overzicht wordt de stand gegeven conform de jaarrekening 2009.

Nr.	Reserve	Stand 31/12/2009
1	Algemene reserve Vrij besteedbaar	€ 6.454.280
2	Algemene reserve Grondbedrijf (Effectief beschikbaar)	€ 7.400.000
3	Bestemmingsreserve Dekking toekomstige risico's	€ 994.176
4	Jaarrekeningresultaat 2009 t.g.v. Alg. Reserve Vrij besteedbaar	€ 1.632.000
	Totaal reserves	€ 16.180.456
5	Stille reserves	€ 1.190.000
	<b>Totaal incidenteel weerstandsvermogen</b>	<b>€ 17.670.456</b>

## Toelichting

**1. Algemene reserve Vrij besteedbaar**

Deze reserve is bedoeld voor het opvangen van onvoorziene uitgaven voortvloeiende uit:

- opkomende verplichtingen
- Calamiteiten
- Het opvangen van rekeningtekorten

In 2009 is de reserve "minimum bedrag" ad € 3 mln en de reserve vrij besteedbaar samengevoegd. Ultimo 2009 bedroeg het saldo € 6.454.280. In het begrotingsjaar 2010 worden (behoudens de toevoeging van het resultaat over 2009, zie hieronder) geen mutaties verwacht.

**2. Algemene reserve Grondbedrijf**

Het doel van deze reserve is het opvangen van eventuele nadelen op grondexploitatiecomplexen. Het vormt een risicobuffer op basis van het Meerjarenperspectief grondbedrijf. In de inventarisatie van de risico's zijn ook risico's inzake de grondexploitatie opgenomen. Deze reserve staat hier tegenover. Het saldo ultimo 2009 bedraagt € 11 mln, maar dit is ontstaan doordat een aantal complexen eerder dan verwacht zijn afgesloten. Effectief is als buffer beschikbaar een bedrag van € 7,4 mln.

**3. Bestemmingsreserve Dekking toekomstige risico's**

Het doel van deze reserve is om eventuele zich manifesterende risico's voortvloeiend uit de risicoparaagraaf op te kunnen vangen. Gelet op dit doel kan het saldo ultimo 2009 ad € 994.176 betrokken worden in het saldo van weerstandsvermogen.

**4. Jaarrekeningresultaat 2009**

Het jaarrekeningresultaat 2009 ad € 1,6 mln is vrij aanwendbaar en wordt toegevoegd aan de Algemene Reserve Vrij besteedbaar. Om die reden kan dit betrokken worden in het bepalen van het niveau van het weerstandsvermogen.

**5. Stille reserves**

Onder stille reserves vallen onder andere de gemeentelijke bossen, de meerwaarde van de aandelen die nu nog gewaardeerd zijn tegen de aanschafwaarde, evenals de meerwaarde van de gemeentelijke gronden die gewaardeerd

zijn tegen de toen geldende aankoopwaarden. Een belangrijke voorwaarde is dat het een en ander per direct verkoopbaar is.

#### 5.1.5 Overzicht van de aanwending van de post onvoorzien

De incidentele post onvoorzien bedroeg in 2010 € 150.000,--. De structurele post onvoorzien bedroeg € 35.000. Conform het nieuwe Provinciaal Toetsingskader is het niet meer verplicht om een post onvoorzien in de begroting op te nemen. Dit o.a. door de nieuwe verplichting om een materieel sluitende meerjarenbegroting te presenteren. In het kader van de bezuinigingsvoorstellen ten behoeve van de begroting 2011 is deze post geschrapt.

#### 5.1.6 Confrontatie risico's met beschikbaar weerstandsvermogen

In het volgende overzicht worden de hier bovenstaande risico's in verband gebracht met het beschikbare weerstandsvermogen.

	Structureel	Incidenteel
Geinventariseerde risico's	€ 0,6 mln	€ 14,2 mln
Beschikbare weerstandscapaciteit	€ 0,9 mln	€ 17,7 mln
<b>Saldo</b>	<b>+/+ € 0,3 mln</b>	<b>+/+ € 3,5 mln</b>

De ratio kan met betrekking tot de incidentele posten als volgt berekend worden:

$$\frac{\text{Beschikbare weerstandscapaciteit}}{\text{Benodigde weerstandscapaciteit}} = \text{Ratio weerstandsvermogen} = \frac{€ 17,7 \text{ mln}}{€ 14,2 \text{ mln}} = 1,25$$

De norm is vastgesteld tussen 1 en 2. De feitelijke uitkomst is daarmee conform de norm.