

**NOTA WEERSTANDSVERMOGEN
EN RISICOMANAGEMENT
GEMEENTE GOIRLE 2011**

Inhoudsopgave

INHOUDSOPGAVE	3
1. SAMENVATTING	5
Doelen	5
Verhouding risico's, weerstandscapaciteit en weerstandsvermogen	5
Onderdelen weerstandscapaciteit	5
Integraal risicomanagement	6
Berekening en beoordeling weerstandsvermogen	6
Beoordeling weerstandsvermogen	7
Koppeling met planning & control cyclus (P&C)	7
2. INLEIDING	8
2.1 Algemeen	8
2.2 Doelen	8
1. Kaderstelling raad en formuleren van beleidsuitgangspunten	8
2. Reduceren van de gevolgen van risico's	8
3. Voldoen aan wet- en regelgeving	8
4. Verhogen van het risicobewustzijn	9
5. Actualisering van het weerstandsvermogen en risico's	9
6. Toetsen of de gemeente Goirle voldoende weerstandsvermogen heeft	9
2.3 Relatie met nota grondbeleid en actualisatie grondexploitaties	9
2.4 Wettelijk kader	9
1. Het BBV	9
2. Financiële verordening gemeente Goirle	10
2.5 Leeswijzer	10
3. DEFINITIES	12
3.1 Inleiding	12
3.2 Weerstandscapaciteit	12
3.3 Risico	12
3.4 Weerstandsvermogen	12
3.5 Risicomanagement	13
4. WEERSTANDSCAPACITEIT	14
4.1 Inleiding	14
4.2 Onderdelen weerstandscapaciteit	14
Vrij aanwendbare deel algemene reserve	14
Reserve weerstandsvermogen	14
Overige algemene reserve	15
Bestemmingsreserves	15
Post onvoorzien	15
Begrotingsruimte	15
Stille en geheime reserve	15
Onbenutte belastingcapaciteit	15
Kostenreductie	16

4.3 Incidentele weerstandscapaciteit	16
Stand algemene reserve	16
Bestemmingsreserves	17
Voorzieningen	17
Onvoorzien	17
Stille reserves	18
4.4 Structurele weerstandscapaciteit	18
Onvoorzien	18
Saldo meerjarenbegroting	18
Onbenutte belastingcapaciteit	18
Kostenreductie	18
5. RISICOMANAGEMENT	19
5.1 Inleiding	19
5.2 Traditionele versus Integraal risicomanagement	19
5.3 Integraal risicomanagement	19
a. Systematisch en cyclisch proces	20
b. Identificeren	20
c. Beoordelen	20
d. Kwantificeren	21
e. Bepalen van activiteiten en maatregelen	22
f. Uitvoeren van activiteiten en maatregelen	23
g. Evalueren en rapporteren	24
5.4 Categorisering van gemeentelijke risico's	24
5.5 De risicokaart	26
6. RISICOMANAGEMENT BINNEN DE GEMEENTE GOIRLE	27
6.1 Inleiding	27
6.2 Huidig risicomanagement binnen de gemeente Goirle	27
6.3 Implementatie	27
6.4 Risico's gemeente Goirle per categorie	28
7. WEERSTANDSVERMOGEN	35
7.1 Inleiding	35
7.2 Samenhang weerstandsvermogen en risicomanagement	35
7.3 Beoordeling weerstandsvermogen	36
7.4 Berekening incidentele weerstandscapaciteit	36
7.5 Berekening structurele weerstandscapaciteit	39
8. PLANNING & CONTROL CYCLUS	43
8.1 Inleiding	43
8.2 Taken en bevoegdheden	43
8.2.1 Risicomanagement	43
8.3 Koppeling met P&C -cyclus	44
8.3.1 Risicomanagement	44
8.3.2 Reserves Weerstandsvermogen	44
8.3.3 Aanpassen weerstandsvermogen	46
BIJLAGE 1: Risicokaart Gemeente Goirle 2011	47

1. Samenvatting

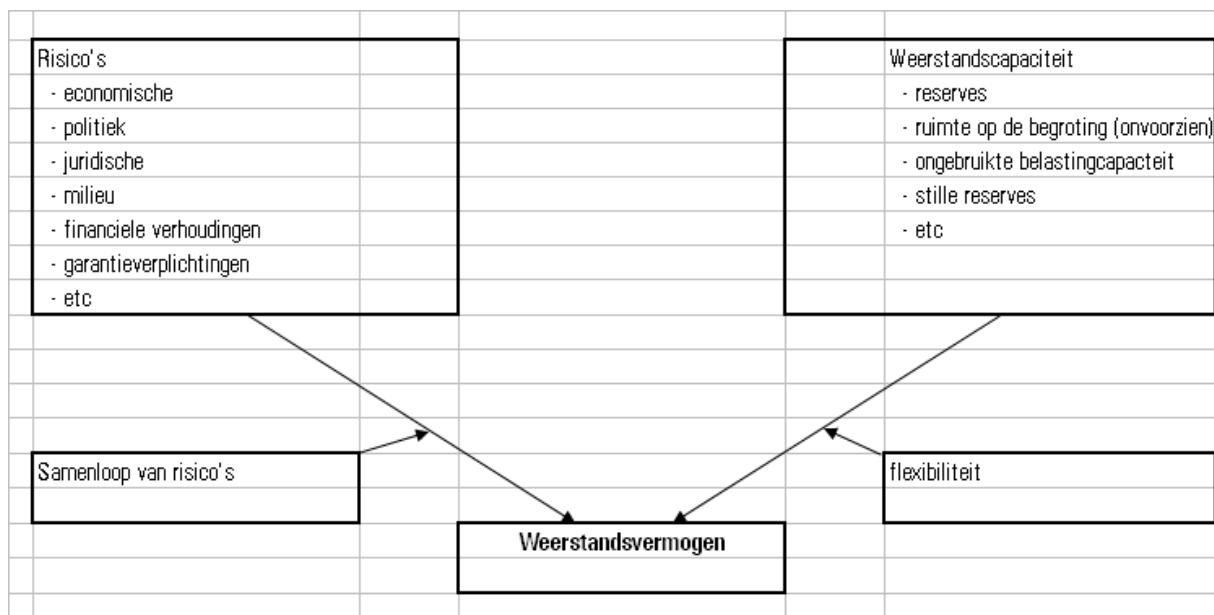
Doelen

Met de Nota Risicomanagement en Weerstandsvermogen worden de volgende doelen beoogd:

1. Kaderstelling raad en formuleren van beleidsuitgangspunten
2. Reduceren van de gevolgen van risico's
3. Voldoen aan wet- en regelgeving
4. Verhogen van het risicobewustzijn
5. Actualisering van het weerstandsvermogen en de risico's
6. Toetsen of de gemeente Goirle voldoende weerstandsvermogen heeft.

Verhouding risico's, weerstandscapaciteiten weerstandsvermogen

Hieronder zijn de verschillende variabelen schematisch met elkaar in verband gebracht. In deze nota wordt gesproken over risico's, weerstandscapaciteit en weerstandsvermogen. Voor definities verwijzen wij naar hoofdstuk 3.



Figuur 1: De verhouding risico's, weerstandscapaciteit en weerstandsvermogen.

Onderdelen weerstandscapaciteit

De weerstandscapaciteit bestaat uit middelen en mogelijkheden waarover de gemeente beschikt om niet begrote kosten, die onverwachts en substantieel zijn, te dekken, zonder dat de begroting en het beleid aangepast hoeven te worden. Voor Goirle maken de volgende zaken onderdeel uit van de weerstandscapaciteit:

Bestanddeel	Incidentele weerstandscapaciteit	Structurele weerstandscapaciteit
Algemene weerstandsreserve	X	
Overige bestemmingsreserves	X	
Onvoorzien	X	X
Begrotingsruimte		X
Stille en geheime reserves	X	
Onbenutte belastingcapaciteit		X
Kostenreductie (bezuinigingen)		X

De gemeente Goirle gebruikt in eerste instantie de incidentele weerstandscapaciteit om zowel incidentele als structurele tegenvallers te dekken. Mochten zich gedurende een jaar structurele tegenvallers voordoen, zonder dat daar meevallers tegenover staan, dan mag deze eerst incidenteel worden afgedekt door middel van de incidentele weerstandscapaciteit. Vervolgens zal hiervoor bij de eerstvolgende begroting structurele dekking gezocht worden. Lukt dit niet dan mag de structurele weerstandscapaciteit als dekkingsmiddel worden ingezet.

Integraal risicomanagement

De risico's zoals vermeld in het figuur op de vorige bladzijde kunnen worden beheerst met behulp van integraal risicomanagement. In deze nota wordt een model voor Integraal Risicomanagement voor de gemeente Goirle gepresenteerd. Als leidraad voor dit model wordt de hieronder geformuleerde definitie van Integraal Risicomanagement gebruikt:

'Integraal risicomanagement is een systematisch en cyclisch proces van identificeren, beoordelen en kwantificeren van risico's, het bepalen en uitvoeren van activiteiten en maatregelen die de kans van optreden en/of de gevolgen van risico's beheersbaar houdt en het evalueren en rapporteren over de verschillende stappen in het proces'.

Het model van integraal risicomanagement wordt aan de hand van de bovengenoemde elementen vorm gegeven:

- a. Systematisch en cyclisch proces;
- b. Identificeren;
- c. Beoordelen;
- d. Kwantificeren;
- e. Bepalen van activiteiten en maatregelen;
- f. Uitvoeren van activiteiten en maatregelen;
- g. Evalueren en rapporteren.

Berekening en beoordeling weerstandsvermogen

De benodigde weerstandscapaciteit wordt afgezet tegen de beschikbare weerstandscapaciteit. De uitkomst van die berekening vormt het weerstandsvermogen.

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

Beoordeling weerstandsvermogen

Om het weerstandsvermogen te kunnen beoordelen is vastgesteld welke ratio de gemeente Goirle nastreeft. Als gemeente beogen we een weerstandsvermogen dat tenminste voldoende is. Dat komt neer op een ratio weerstandsvermogen tussen de 1,0 en 1,4 (zie hoofdstuk 7).

Koppeling met planning & control cyclus (P&C)

De gemeente Goirle kiest ervoor om spelregels voor risicomanagement en weerstandsvermogen vast te leggen in de P&C -cyclus. Door deze koppeling wordt:

- elk jaar minimaal bij de programmabegroting een risico-inventarisatie uitgevoerd;
- in de jaarrekening verantwoording afgelegd over de risico's zoals die in de programmabegroting zijn benoemd;
- in de tussentijdse rapportages risico's gemeld die, ten opzichte van de begroting, nieuw zijn
of die significant afwijken;
- het bewustzijn inzake risico's verhoogd.

2. Inleiding

2.1 Algemeen

Voor u ligt de Nota Weerstandsvermogen en Risicomanagement. Deze nota vloeit voort uit de "Financiële verordening gemeente Goirle". In deze verordening wordt het college onder ander opgedragen eenmaal in de vier jaar een (bijgestelde) nota weerstandsvermogen aan de raad aan te bieden.

Het vaststellen van deze nota is dus een verplichting, maar in de manier waarop het weerstandsvermogen en risicomanagement daarbinnen ingevuld wordt, zijn gemeenten vrij. Hiervoor zijn geen richtlijnen vastgelegd. Gemeenten moeten zelf een beleidslijn formuleren over de in hun organisatie noodzakelijk geachte weerstandscapaciteit in relatie tot de risico's.

In deze nota is dit beleid voor de gemeente Goirle uiteengezet.

In de Nota Weerstandsvermogen en Risicomanagement gemeente Goirle wordt eerst een uitleg van de belangrijkste begrippen gegeven, daarna komen het wettelijk kader en de doelstellingen aan bod. Vervolgens volgen een opzet van de weerstandscapaciteit en een berekening van het weerstandsvermogen. Tenslotte wordt uitgelegd wat risicomanagement inhoudt en wat de doelstellingen zijn.

2.2 Doelen

Met de Nota Weerstandsvermogen en Risicomanagement worden de volgende doelen beoogd:

1. Kaderstelling raad en formuleren van beleidsuitgangspunten

De raad is verantwoordelijk voor een sluitende begroting. Een exact sluitende begroting zonder weerstands- vermogen betekent dat iedere tegenvaller een budgettair probleem gaat opleveren. In dat geval staan de programma's en daarmee het beleid van de gemeente onder druk. Daarom heeft een gemeente weerstandsvermogen nodig. In het dualistische stelsel heeft de raad een kaderstellende, budgetbepalende en controlerende taak. Met deze nota geeft de raad de kaders met betrekking tot het weerstandsvermogen en het risicomanagement aan en stelt de raad het beleid vast waarbinnen de gemeente Goirle moet opereren. De kaders en beleidsuitgangspunten zullen ervoor moeten zorgen dat weerstandsvermogen en risicomanagement een structureel onderdeel vormen van de planning & control cyclus en dat Goirle voldoende weerstandsvermogen heeft.

2. Reduceren van de gevolgen van risico's

Risico's kunnen het halen van doelen belemmeren. Als de risico's en de aanwezige weerstandscapaciteit in kaart zijn gebracht, is het mogelijk zodanig beleid te ontwikkelen dat de impact van risico's gereduceerd wordt. Dit kan door de weerstandscapaciteit te verhogen of de risico's te verminderen;

3. Voldoen aan wet- en regelgeving

De gemeente Goirle heeft momenteel al beleid over weerstandsvermogen en risicomanagement. Dit wordt ook via wet- en regelgeving (Besluit Begroting en Verantwoording, Gemeentewet en Financiële verordening gemeente Goirle) verplicht gesteld. Door het vaststellen van deze nota en een actualisatie hiervan om de vier jaar voldoet de gemeente Goirle aan haar wettelijke verplichtingen.

4. Verhogen van het risicobewustzijn

Het belangrijkste doel van deze nota, naast de kaderstelling en het voldoen aan wet- en regelgeving, is het verhogen van het risicobewustzijn. Dit bewustzijn is zowel van belang op het niveau van het bestuur als het management. Voor het bestuur geldt dit vooral bij 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. Verder moet de organisatie zich er van bewust zijn dat het risicomanagement een belangrijke plek heeft in de planning & control cyclus.

5. Actualisering van het weerstandsvermogen en risico's

In de begroting en het jaarverslag wordt een paragraaf aan het weerstandsvermogen gewijd. Hierin komen onder andere de weerstandscapaciteit en de risico's aan de orde. Deze nota geeft een actualisatie en nadere invulling van het weerstandsvermogen en de risico's.

6. Toetsen of de gemeente Goirle voldoende weerstandsvermogen heeft.

Door de weerstandscapaciteit af te zetten tegen het verwachte financiële gevolg van alle risico's zullen conclusies getrokken kunnen worden over het weerstandsvermogen van de gemeente.

2.3 Relatie met Nota Grondbeleid en actualisatie grondexploitaties

Er is een Nota Grondbeleid voor 2008. Daarin is vastgesteld dat de grondcomplexen jaarlijks vier keer worden geactualiseerd. De nota grondbeleid 2008 bevat de uitgangspunten ten aanzien van het grondbeleid. De raad creëert met de vaststelling van de nota grondbeleid ook het kader voor het risicomanagement gericht op grondexploitaties. Het risicomanagement van grondexploitaties sluit aan op het algemene risicomanagement zoals beschreven in de voorliggende Nota Weerstandsvermogen en Risicomanagement 2011. De risicokaart zoals beschreven in deze nota (paragraaf 5.5) wordt gebruikt voor het rapporteren van risico's in het grondbeleid onder aanvulling van zaken als specifieke politiek/bestuurlijke risico's en ruimtelijke risico's.

In de Nota Grondbeleid worden de beleidskaders en -principes verwoord voor het beheer en ontwikkeling van onroerend goed, gericht op het uiteindelijk realiseren van beleidsdoelstellingen op het gebied van ruimtelijke ontwikkeling, volkshuisvesting, economie, etc. Bij de actualisatie van de grondexploitaties worden deze beleidsdoelen en -kaders financieel vertaald.

2.4 Wettelijk kader

Het wettelijk kader van deze nota bestaat uit een externe (het Besluit Begroting en Verantwoording) en een interne (de Financiële beheersverordening) component. Beide componenten worden nader uitgelegd.

2.4.1 Het BBV

In 2003 heeft de regering het 'Besluit Begroting en verantwoording provincies en gemeenten' (BBV, 2003) vastgesteld. Dit besluit vervangt vanaf het begrotingsjaar 2004 het Besluit comptabiliteitsvoorschriften 1995. Het BBV bevat voorschriften voor de inrichting van de begroting en het jaarverslag en de jaarrekening. Ook worden hier de zeven paragrafen opgesomd die een gemeente minstens in haar begroting dient op te nemen. De paragraaf weerstandsvermogen is één van deze zeven paragrafen. Ze bevat volgens artikel 11 ten minste :

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

De "handreiking duale begroting" van het Ministerie van BZK is een handreiking voor gemeenten om te komen tot een optimale inrichting van de begroting, rekening houdend met de Gemeentewet en het BBV. Volgens deze handreiking zijn er twee manieren om met de paragrafen om te gaan:

1. In de paragraaf bij de begroting worden de beleidskaders vastgesteld. Het gevaar hiervan is dat de paragraaf al snel het karakter krijgt van een jaarlijkse beleidsnota en uitdijt tot omvangrijke onderdelen, herhalingen bevat en daardoor minder effectief is.
2. De gemeente gaat uit van een nota voor het terrein van de desbetreffende paragraaf. Zo'n nota geeft dan bijvoorbeeld ontwikkelingen aan die van belang zijn, uitgangspunten, een visie en een lange termijn aanpak en prioriteiten. De nota is leidend bij het opstellen van de paragrafen.

Optie 2 geniet de voorkeur, hetgeen inhoudt, dat het beleid wordt vastgelegd in een nota weerstandsvermogen.

In de paragraaf weerstandsvermogen van de begroting en rekening wordt vervolgens een actualisatie en verantwoording vermeld van het weerstandsvermogen en risicomanagement.

2.4.2 De "Financiële verordening gemeente Goirle"

Artikel 212 van de Gemeentewet geeft aan de raad de opdracht om bij verordeningen de uitgangspunten voor het financiële beleid, alsmede de regels voor het financiële beheer en voor de inrichting van de financiële organisatie vast te stellen. Deze verordening is op 7 april 2009 door de raad vastgesteld als "Verordening op de uitgangspunten voor het financieel beleid, alsmede de regels voor het financieel beheer en voor de inrichting van de financiële organisatie van de gemeente Goirle 2009".

Artikel 4.2. van genoemde verordening geeft het college de volgende opdracht:

1. Het college biedt tenminste eenmaal in de vier jaar een (bijgestelde) nota weerstandsvermogen en risicomanagement aan. In deze nota wordt ingegaan op:

- a. het risicomanagement en de wijze waarop deze wordt geïmplementeerd;
- b. de wijze waarop de risico's worden bepaald en het gewenste weerstandsvermogen wordt berekend;
- c. het opvangen van risico's door verzekeringen, voorzieningen, het weerstandsvermogen of anderszins;

In de nota wordt tevens de gewenste weerstandscapaciteit.

2. In de paragraaf weerstandsvermogen van de begroting en van de jaarstukken geeft het college een totaaloverzicht van de onderkende risico's van materieel belang (ook financieel) en een inschatting van de kans dat deze risico's zich voordoen.
3. het college geeft aan, in de paragraaf weerstandsvermogen van de begroting en de jaarrekening, de ontwikkeling van het weerstandscapaciteit en in hoeverre schade en verliezen al;

Samengevat:

In het BBV is geregeld dat er een paragraaf weerstandsvermogen opgenomen moet zijn in de begroting en in de jaarstukken.

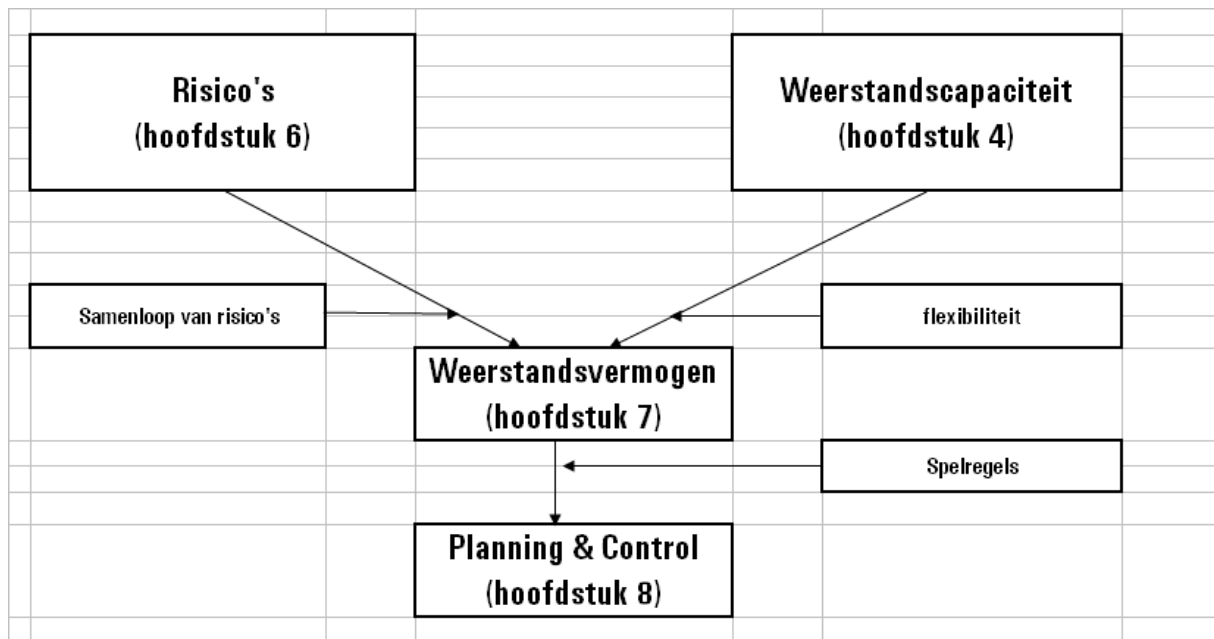
In de paragraaf weerstandsvermogen kan verwezen worden naar de nota "Weerstandsvermogen gemeente Goirle". In de begroting is een actualisatie van de verwachtingen rond het weerstandsvermogen en het risicomanagement voldoende en in de rekening en bestuursrapportages een verantwoording hierop.

Deze nota "Weerstandsvermogen gemeente Goirle" zal aan de hand van de paragrafen om de vier jaar herschreven en vastgesteld worden.

2.5 Leeswijzer

Deze nota is als volgt opgebouwd. Allereerst wordt ingegaan op de definities (hoofdstuk 3). Daarna komen in hoofdstuk 4 de onderdelen van de weerstandscapaciteit aan bod. In hoofdstuk 5 en 6 wordt het theoretische kader voor risicomanagement behandeld en het risicomanagement binnen de gemeente Goirle. In hoofdstuk 7 wordt aangegeven hoe het benodigde weerstandsvermogen in de begroting wordt weergegeven. Vervolgens komt in hoofdstuk 8 de inbedding van het risicomanagement in de planning & control cyclus aan bod.

Het verband tussen de afzonderlijke hoofdstukken is schematisch weergegeven in figuur 2.



Figuur 1: Totstandkoming van weerstandsvermogen en verankering in P&Cyclus

3. Definities

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de begrippen weerstandscapaciteit, risico, weerstandsvermogen en risicomangement gedefinieerd, omdat ze essentieel zijn voor deze nota en regelmatig terugkomen.

Voor de begrippen bestaan soms meerdere definities. Er is steeds gekozen voor de definitie die het meest algemeen in gebruik is of die het beste bij Goirle past.

3.2 Weerstandscapaciteit

De weerstandscapaciteit bestaat uit middelen en mogelijkheden waarover de gemeente beschikt om niet begrote kosten, die onverwachts en substantieel zijn, te dekken, zonder dat de begroting en het beleid aangepast hoeven te worden. Het gaat om die elementen waarmee tegenvallers eventueel bekostigd kunnen worden, zoals bijvoorbeeld de algemene reserve, maar ook onbenutte belastingcapaciteit en de stille en geheime reserves. Onderscheid wordt gemaakt in incidentele en structurele weerstandscapaciteit.

Onder incidentele weerstandscapaciteit wordt verstaan de capaciteit die de gemeente heeft om eenmalige tegenvallers op te vangen. Onder structurele weerstandscapaciteit verstaan we middelen die permanent inzetbaar zijn om structurele tegenvallers op te vangen.

3.3 Risico

Een risico is een kans op een niet te voorspellen gebeurtenis dat een nadelig effect kan hebben op de organisatie, de doelen die zijn gesteld of de financiële positie van de gemeente Goirle.

De risico's die relevant zijn voor het weerstandsvermogen zijn die risico's die niet op een andere manier zijn ondervangen en die een financieel nadelig gevolg kunnen hebben. Doen deze risico's zich voor dan worden ze ondervangen via het weerstandsvermogen.

Reguliere risico's - risico's die zich regelmatig voordoen en die veelal vrijgoed meetbaar zijn – maken geen deel uit van de risico's die onderdeel uitmaken van het weerstandsvermogen.

Hiervoor zijn immers verzekeringen afgesloten en zijn voorzieningen gevormd.

3.4 Weerstandsvermogen

De beschikbare weerstandscapaciteit afgezet tegen de benodigde weerstandscapaciteit noemen we

'weerstandsvermogen'. Het weerstandsvermogen geeft aan hoe robuust de begroting is. Dit is van belang wanneer zich een financiële tegenvaller voordoet. Door aandacht voor het weerstandsvermogen kan worden voorkomen dat een financiële tegenvaller dwingt tot bezuinigen. Het weerstandsvermogen is voldoende als financiële tegenvallers goed opgevangen kunnen worden en het saldo van de weerstandscapaciteit minus risico's positief is. Voor het beoordelen van het

4. Weerstandscapaciteit

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt bepaald uit welke bestanddelen de weerstandscapaciteit van de gemeente Goirle is opgebouwd.

4.2 Onderdelen weerstandscapaciteit

In het BBV (Besluit Begroting en Verantwoording) is niet voorgeschreven welke bestanddelen behoren tot de weerstandscapaciteit. Over het algemeen worden echter de bestanddelen gebruikt die in onderstaande tabel zijn genoemd. Deze bestanddelen zijn ontleend aan de 'Handreiking duale begroting' (Ministerie van Binnenlandse Zaken, 2002). Op basis hiervan is voor de gemeente Goirle de volgende tabel gemaakt:

Tabel 1: Onderdelen weerstandscapaciteit.

Bestanddeel	Incidentele weerstandscapaciteit	Structurele weerstandscapaciteit
Algemene weerstandsreserve	X	
Overige bestemmingsreserves	X	
Onvoorzien	X	X
Begrotingsruimte		X
Stille en geheime reserves	X	
Onbenutte belastingcapaciteit		X
Kostenreductie (bezuinigingen)		X

De gemeente Goirle gebruikt in eerste instantie de incidentele weerstandscapaciteit om zowel incidentele als structurele tegenvallers te dekken. Mochten zich gedurende een jaar structurele tegenvallers voordoen, zonder dat daar meevallers tegenover staan, dan mag deze eerst incidenteel worden afgedekt door middel van de incidentele weerstandscapaciteit. Vervolgens zal hiervoor bij de eerstvolgende begroting structurele dekking gezocht worden. Lukt dit niet dan mag de structurele weerstandscapaciteit als dekkingsmiddel worden ingezet.

De gevolgen van het zich voordoen van een risico worden, mits er geen meevallers tegenover staan, dus altijd eerst uit de incidentele weerstandscapaciteit gedekt.

Algemene weerstandsreserve

De gemeente Goirle heeft een algemene weerstandsreserve om risico's financieel af te dekken. Deze reserve heeft een permanent karakter met een minimale omvang (per 1-1-2011) van € 1.979.000,00.

Bestemmingsreserves

Dit zijn reserves met een bestedingsfunctie waarbij geld is weggezet voor toekomstige uitgaven of investeringen. Ondanks de bestedingsfunctie kan de raad besluiten, indien noodzakelijk, de bestemmingsreserve bestedingsvrij te maken om risico's financieel op te vangen.

Post onvoorzien

Artikel 189 van de Gemeentewet Artikel 8 (lid 1 en lid 6) van het BBV verplicht iedere gemeente een bedrag voor onvoorzien uitgaven op te nemen in de begroting. Goirle neemt sedert de vaststelling van de begroting 2005 jaarlijks een post onvoorzien op, welke wordt gesplitst in een incidenteel en een structureel deel. De post onvoorzien is een buffer voor externe onvoorzien tegenvallers. Het dekt uitgaven die voldoen aan de 3-o's: onvoorzien, onvermijdelijk en onuitstelbaar. In het bepalen van de hoogte van dit bedrag is een gemeente vrij, met dien verstande dat de hoogte niet lager mag zijn dan het in de richtlijnen van de provincie Noord-Brabant geschetste kader. Voor Goirle komt dit neer op een post van in totaal € 59.500,00 voor structurele onvoorzien uitgaven en € 59.500,00 voor incidentele onvoorzien uitgaven in de begroting 2011.

Begrotingsruimte

Als de begroting en meerjarenraming sluiten met een positief saldo, is sprake van begrotingsruimte.

Alleen structurele begrotingsruimte kan worden ingezet voor structurele financiële tegenvallers die zich hebben voorgedaan en eerst incidenteel zijn afgedekt.

Stille en geheime reserves

Als activa onder de opbrengstwaarde zijn gewaardeerd is sprake van een stille reserve. Als activa niet zichtbaar op de balans staan, maar wel een opbrengstwaarde hebben, is sprake van een geheime reserve. Deze bezittingen staan niet op de balans, vandaar de term 'geheim'. Voor de bepaling van de weerstandscapaciteit is van belang dat de activa waarin een stille of geheime reserve besloten ligt direct verkoopbaar zijn. Niet direct verkoopbare activa blijven voor de berekening van de weerstandscapaciteit buiten beeld. Bij verkoop ontstaan winsten die eenmalig vrij inzetbaar zijn. Gemeenten kennen twee soorten stille/geheime reserves. Dit zijn stille/geheime reserves in financiële vaste activa (deelnemingen, aandelen) en stille/geheime reserves in de materiële vaste activa (bijv. gronden niet ingebracht in de grondexploitatie, panden etc.).

Onbenutte belastingcapaciteit

De onbenutte belastingcapaciteit bestaat uit de extra structurele middelen die gegenereerd kunnen worden door de tarieven van de gemeentelijke heffingen te verhogen tot het wettelijk toegestane maximum. De onbenutte belastingcapaciteit kan worden berekend door de maximaal toegestane belastingbaten/-tarieven te vergelijken met de belastingbaten/-tarieven in de gemeente Goirle. Voor de maximale tarieven wordt gebruik gemaakt van de normen voor het zogeheten artikel 12 beleid. Een gemeentemet 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. Jaarlijks wordt in onze gemeentebegroting deze capaciteit weergegeven.

De limitering van OZB-tarieven (onroerende zaakbelasting) is per 1 januari 2008 afgeschaft. Het kabinet heeft wel het voorbehoud gemaakt dat de opbrengststijging voor de OZB landelijk beperkt moest blijven. Daartoe is een macronorm ingesteld die

de maximale opbrengststijging voor een bepaald jaar aangeeft. De macronorm voor het begrotingsjaar 2011 is 3,5%. Dat betekent dat de opbrengststijging voor alle gemeenten in 2011 ten opzichte van 2010 maximaal 3,5% mag bedragen.

Dat percentage is als volgt berekend:

De pNB (=) van 1,75% op basis van het CEP2010 en de daarbij opgeteld de geraamde reële trendmatige groei over de periode 2011-2015.

Door de wetswijziging is er voldoende belastingcapaciteit om ook structurele tegenvallers te kunnen opvangen.

Voor heffingen, die niet worden bestempeld als belastingen (de zogenaamde 'rechten'), geldt dat deze op grond van artikel 229b, lid 1 van de Gemeentewet maximaal 100% kostendekkend mogen zijn. De twee belangrijkste rechten van de gemeente Goirle zijn de afvalstoffenheffing en de rioolheffing. Op het moment dat de opbrengsten uit deze heffingen de kosten van de hierbij behorende werkzaamheden minder dan 100% dekken is sprake van onbenutte belastingcapaciteit.

Kostenreductie

Zonder dat dit ten koste gaat van het voorzieningenniveau (dit mag niet volgens de definitie van weerstandscapaciteit) is in zekere mate een bezuiniging op de kosten mogelijk. De bezuiniging moet worden gevonden in een besparing op de inzet van middelen. Zo kunnen bedrijfsprocessen doelmatiger en doeltreffender worden ingericht. De mogelijkheid tot het realiseren van dergelijke bezuinigingen wordt gerekend tot de structurele weerstandscapaciteit.

Conclusie

De weerstandscapaciteit wordt in Goirle gedefinieerd als alle middelen waarover de gemeente beschikt om niet begrote kosten, die onverwachts en substantieel zijn, te dekken, zonder dat de begroting en het beleid aangepast hoeven te worden.

Deze capaciteit kent zowel incidentele als structurele componenten.

Tot de incidentele componenten worden gerekend: het vrij aanwendbare deel van de AWR, het saldo van onvoorzien incidenteel en de stille reserves.

Tot de structurele componenten behoren: het saldo van onvoorzien structureel, de begrotingsruimte in meerjarig perspectief, de onbenutte belastingcapaciteit en mogelijke kostenreductie.

4.3 Incidentele weerstandscapaciteit

Stand algemene reserves

De Algemene weerstandsreserve wordt gerekend tot de beschikbare weerstandscapaciteit van de gemeente Goirle. In de Programmabegroting 2011-2014 is de benodigde weerstandscapaciteit bepaald op € 1,9 miljoen. Elk jaar wordt in de paragraaf weerstandsvermogen van de programmabegroting opnieuw bepaald wat de weerstandscapaciteit moet zijn.

De reserve kan wel in zijn geheel worden ingezet om risico's financieel op te vangen. Als het niveau onder de

€ 1.800.000,00 komt zal de reserve weerstandsvermogen zo snel mogelijk tot de minimale omvang moeten worden aangevuld.

Tabel 2: Overzicht Algemene reserves (bedragen x € 1.000,--).

		Verwachte stand Na besluitvorming nota R&V*
	Algemene reserve	
	Reserve opbrengst	
	Algemene weerstandsreserve	
	Totaal Algemene reserves	

* Nota reserves en voorzieningen 2010.

Bestemmingsreserves

Vaak zijn ten aanzien van de reserves al verplichtingen aangegaan. Ook kan het zijn dat aan reserves een meerjarenplan ten grondslag ligt om tarieven te egaliseren. Verder zijn er reserves die voor andere knelpunten in het leven zijn geroepen. Deze reserves rekenen wij dan ook niet tot de beschikbare weerstandscapaciteit. De focus ligt dus op (een deel van) de algemene reserves.

Voorzieningen

De voorzieningen worden niet bij de berekening van de beschikbare weerstandscapaciteit betrokken.

Voorzieningen worden vooral ingesteld:

- bij concrete verplichtingen en verliezen waarvan de omvang onzeker is, doch redelijkerwijs is in te schatten;
- bij bestaande risico's ter zake van bepaalde te verwachten verplichtingen of verliezen waarvan de omvang redelijkerwijs is in te schatten;
- voor egalisatie van sterk wisselende kosten van grote omvang.

Onvoorzien

De post onvoorzien wordt gerekend tot de beschikbare weerstandscapaciteit. De gemeente Goirle neemt jaarlijks een bedrag op voor incidentele onvoorziene uitgaven. Voor de begroting 2011 is dat een bedrag van € 119.000,00. Elk jaar wordt bij de begroting bekeken of dit aangepast moet worden.

Stille en geheime reserves

De stille en geheime reserves worden tevens meegenomen in de berekening. Als stille en/of geheime reserves worden aangemerkt het verschil tussen de boekwaarde en de verkoopwaarde van een activum.

4.4 Structurele weerstandscapaciteit

Onvoorzien

Omdat voor elk jaar in de begroting een bedrag voor onvoorzien wordt meegenomen rekenen wij deze post mee bij de structurele weerstandscapaciteit.

Saldo meerjarenbegroting

De meerjarenbegroting 2011-2014 sluit niet meerjarig. Er is geen begrotingsruimte die meetelt voor de berekening van de structurele weerstandscapaciteit.

Onbenutte belastingcapaciteit

Voor de berekening van de weerstandscapaciteit wordt ook de onbenutte belastingcapaciteit in de berekening meegenomen. Dit onverlet de wens van de raad dat een stijging van de woonlasten boven het inflatiepercentage op dit moment niet wenselijk wordt gevonden.

Het tarief rioolheffing is vanaf 2011 nog steeds niet kostendekkend. Voor de berekening van de weerstandscapaciteit wordt ook de onbenutte belastingcapaciteit van de afvalstoffenheffing en de rioolheffing in de beschouwing meegenomen. Tevens wordt meegenomen de btw-component die in de berekening van de tarieven als kostenpost mee mag worden genomen.

Kostenreductie

In het licht van de financiële crisis moet er al drastisch worden bezuinigd. Daarom wordt kostenreductie niet meegenomen in de berekening van de weerstandscapaciteit.

5. Risicomanagement

5.1 Inleiding

Risicomanagement heeft in de afgelopen jaren steeds meer aandacht gekregen. In de media worden zaken als de kredietcrises en vastgoedfraude direct in verband gebracht met (het ontbreken van) een goed systeem van risicomanagement. Ook binnen overheidsorganisaties wordt steeds meer structureel gewerkt aan risicomanagement. Met de komst van het BBV worden gemeentelijke overheden gedwongen om nadrukkelijker na te denken over een vorm van risicomanagement. Een pragmatische, gedegen methode van risicomanagement kan van grote waarde zijn. Het inschatten van mogelijke toekomstige gebeurtenissen en hun effecten kan er voor zorgen dat een organisatie als de gemeente Goirle minder wordt verrast en dat zij maatregelen kan nemen mochten er ingrijpende negatieve effecten optreden. Dit zonder de continuïteit van de gemeente en haar dienstverlening aan te tasten.

5.2 Traditioneel versus Integraal risicomanagement

In deze nota gaan wij uit van integraal risico management. Integraal risicomanagement gaat uit van een benadering, waarbij het beheersen van de risico's op basis van de (politieke) organisatiedoelstellingen wordt geïntegreerd en gecoördineerd over de hele organisatie. Daarbij wordt tevens uitdrukkelijk rekening gehouden met de onderliggende relaties en afhankelijkheden van de diverse (soorten) bedrijfsrisico's. De tabel hieronder geeft het verschil aan tussen traditioneel en integraal risicomanagement.

Tabel 3: Traditioneel versus integraal risico management (bron: Deloitte).

"Traditioneel" risicomanagement	Integraal risicomanagement
Gefragmenteerd – Sectoren, afdelingen en functies	Geïntegreerd – Het risicomanagement wordt gecoördineerd
beheersen de diverse risico's separaat en onafhankelijk van elkaar	vanuit de directie/het bestuur en is volledig geïntegreerd in de organisatie van het concern
Ad hoc en reactief – Risicomanagement krijgt aandacht	Continu en pro-actief – Risicomanagement is
wanneer het bestuur daar aanleiding toe ziet, bijvoorbeeld in vervolg op crisissituaties	Een activiteit die zich permanent ontwikkelt. Er vindt een actieve identificatie plaats van nieuwe risico's
Eng aandachtsgebied - Vooral gericht op verzekerbare en financiële c.q. begrotingsrisico's	Breed aandachtsgebied – Alle organisatierisico's worden in het proces betrokken

5.3 Integraal risicomanagement

In deze paragraaf wordt het gekozen model voor Integraal Risicomanagement voor de gemeente Goirle gepresenteerd. Als leidraad voor dit model wordt de eerder geformuleerde definitie van Integraal Risicomanagement gebruikt:

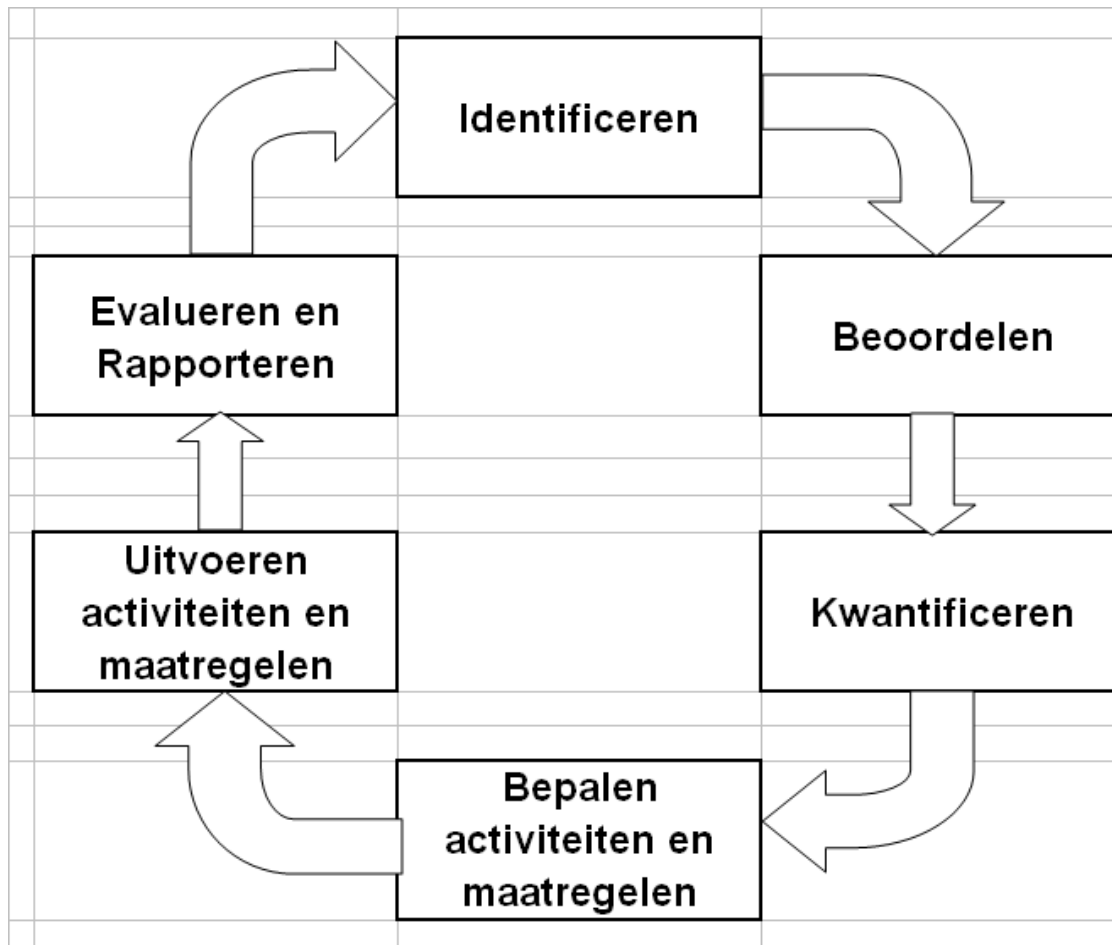
Integraal risicomanagement is een systematisch en cyclisch proces van identificeren, beoordelen en kwantificeren van risico's, het bepalen en uitvoeren van activiteiten en maatregelen die de kans van optreden en/of de gevolgen van risico's beheersbaar houdt en het evalueren en rapporteren over de verschillende stappen in het proces'.

Het model van integraal risicomanagement wordt aan de hand van de bovengenoemde elementen vorm gegeven:

- a. Systematisch en cyclisch proces;
- b. Identificeren;
- c. Beoordelen;
- d. Kwantificeren;
- e. Bepalen van activiteiten en maatregelen;
- f. Uitvoeren van activiteiten en maatregelen;
- g. Evalueren en rapporteren.

Ad a. Systematisch en cyclisch proces

Om risicomanagement binnen de gemeente tot een succes te maken is het raadzaam om stelselmatig en consequent dezelfde stappen op dezelfde volgorde steeds terug te laten komen. Schematisch ziet dat er als volgt uit:



Figuur 3: Cyclus risicomanagement.

De stappen in deze cyclus moeten bij elk mogelijk risico en bij elke actualisatie (begroting) worden doorlopen om bestendig risicomanagement binnen de gemeente te waarborgen.

Ad b. Identificeren & c. Beoordelen

Het identificeren van risico's kan op uiteenlopende manieren plaatsvinden en het aandragen van mogelijke risico's kan uit verschillende hoeken komen. Zo kan men op basis van het verleden plaatsgevonden gebeurtenissen identificeren die mogelijk negatieve effecten hebben op de organisatie of nieuwe projecten brengen nieuwe risico's met zich mee. De signalen van mogelijk nieuwe risico's kunnen van binnenuit de organisatie komen of buiten de organisatie zoals verbonden partijen of de VNG. Van belang is om deze signalen telkens weer te toetsen aan de definitie:

'Een risico is een kans op een niet te voorspellen gebeurtenis dat een nadelig effect kan hebben op de organisatie, de doelen die zijn gesteld of de financiële positie van de gemeente Goirle'.

Ad d. Kwantificeren

Het is van belang om in het kader van het risicomanagement onderscheid te maken in de verschillende vormen waarin risico's zich kunnen voordoen.

Er zijn risico's die verwaarloosbaar zijn, omdat de kans dat ze zich voordoen zo klein is of de (financiële) gevolgen zo gering, dat het niet nodig is om daartegen maatregelen te treffen. Andere risico's zijn bijvoorbeeld verzekeraar. Er zijn ook risico's in de vorm van calamiteiten waartegen geen maatregelen te nemen zijn of alleen tegen zulke hoge (financiële) offers dat die offers niet in verhouding staan tot de kans dat zo'n calamiteit zich voordoet.

De in kaart gebrachte risico's worden eerst geanalyseerd. Zowel de financiële gevolgen die het risico met zich meebrengt als de kans dat een risico zich manifesteert wordt bepaald. Voor de financiële gevolgen en de kans hanteren we voor beiden 5 klassen met de volgende referentiebeelden.

Het is wenselijk om voor de in de paragraaf weerstandvermogen op te nemen risico's een ondergrens vast te stellen. De risico's met een financieel risico onder de grens kunnen wel benoemd worden, maar worden niet gekwantificeerd. Voor de gemeente Goirle is een ondergrens van € 50.000,00 (0,25% van de algemene uitkering) het uitgangspunt.

Tabel 4: Klasse kans (waarschijnlijkheid) en financiële bandbreedte.

Klasse Kans (waarschijnlijkheid)

Kans	
1	Zeer klein (1-20%)
2	Klein (21-40%)
3	Gemiddeld (41-60%)
4	Groot (61-80%)
5	Zeer groot (81-100%)

Klasse Financiële Bandbreedte

Financiële gevolgen	
1	$x < € 50.000,00$
2	$2 € 50.000,00 < x > € 100.000,00$
3	$€ 100.000,00 < x > € 500.000,00$
4	$4 € 500.000,00 < x > € 1.000.000,00$
5	$x > € 1.000.000,00$

Met behulp van een risicoscore kunnen risico's worden gerangschikt en wordt inzichtelijk welke risico's het meest belangrijk zijn om te worden beheerst. De risicoscore wordt bepaald door de klassen van kans en gevolg te vermenigvuldigen volgens onderstaande formule, waarbij de maximale score 25 is (5*5).

Risicoscore = inschaling kans x inschaling financieel gevolg

Op basis van het indelen van de risico's in bovenvermelde klassen wordt een risicomatrix opgesteld. De risicomatrix geeft een indicatie van de potentiële impact van het risico. Hieronder wordt een

risicomatrix weergegeven die gebaseerd is op bovenvermelde risicoklassen. Hierbij geldt bij het intekenen van een risicoscore dat hoe hoger de risicoscore, hoe donkerder de kleur, hoe hoger de prioriteit voor aanpak van het risico is.

		Impact				
		$x < \text{€} 50.000$	$\text{€} 50.000 < x < \text{€} 100.000$	$\text{€} 100.000 < x < \text{€} 500.000$	$\text{€} 500.000 < x < \text{€} 1.000.000$	$x > \text{€} 1.000.000$
Kans	Zeer groot (81-100%)	5	10	15	20	25
	Groot (61-80%)	4	8	12	16	20
	Gemiddeld (41-60%)	3	6	9	12	15
	Klein (21-40%)	2	4	6	8	10
	Zeer klein (1-20%)	1	2	3	4	5

Figuur 4: Risicomatrix.

Het is mogelijk een risicomatrix samen te stellen van risico's met en zonder financieel gevolg. Van risico's zonder duidelijk financieel gevolg, maar met een groot niet-financieel gevolg kan het van belang zijn er vanuit het management op te gaan sturen.

Ad e. Bepalen van activiteiten en maatregelen

Nadat de risico's zijn geïdentificeerd, geanalyseerd en waar mogelijk gekwantificeerd is het moment gekomen om maatregelen te treffen om te komen tot maatregelen en activiteiten. Ter vergemakkelijking kan de onderstaande indeling worden gebruikt:



creëren	weerstandsv ermogen	acties	risico's	maatregelen	maatregelen
---------	------------------------	--------	----------	-------------	-------------

Figuur 5: Schema maatregelen risico's.

Dit schema kan worden gebruikt als richtlijn voor de te nemen beslissing omtrent de soort maatregelen die genomen kan worden.

In het schema wordt allereerst een onderscheid gemaakt naar financiële en niet-financiële invloedssfeer. Een beheersmaatregel kan zich richten op het verminderen c.q. opvangen van eventuele negatieve effecten van bepaalde gebeurtenissen of het verminderen c.q. voorkomen van deze gebeurtenissen. De term 'invloedssfeer' kan in dit kader worden opgevat als invloed op de vermindering van negatieve effecten, of gebeurtenissen die deze effecten kunnen hebben op de gemeente. Vervolgens wordt een onderscheid gemaakt in goed te kwantificeren en niet goed te kwantificeren risico's en risico's waar (niet- financiële) beheersmaatregelen voor moeten worden getroffen. Overigens sluit de ene categorie de andere niet uit. Vervolgens wordt een indeling gemaakt naar het soort maatregel/activiteit. De keuze uit de verschillende opties is onder andere afhankelijk van de aard van het risico, de cultuur en organisatie van de gemeente, de middelen die beschikbaar zijn en de politieke wil. 'Overige maatregelen' kunnen bijvoorbeeld juridische, culturele of communicatie maatregelen behelzen.

De schade die een gemeente lijdt is niet alleen financieel, maar ook niet-financieel zoals imagoschade. Ook kan het politieke gevolgen hebben. Indien de financiële schade goed is te kwantificeren, kan een voorziening worden getroffen. Meestal is een risico niet goed te kwantificeren en moet deze dus worden 'gedekt' door het weerstandsvermogen. In beide gevallen gaat het hier om de geleden schade op te vangen of te 'compenseren'. Indien beheersmaatregelen goed zijn ingevoerd kan er voor worden gekozen om het bedrag dat gedekt moet worden uit het weerstandsvermogen te verlagen. De kans op het zich voordoen van het risico is immers kleiner geworden. Het tweede component van de schade, de imagoschade, kan worden beperkt door bijvoorbeeld een gerichte, adequate en snelle communicatie. Door goede communicatie vanuit de gemeente kan de imagoschade worden beperkt.

Ad f. Uitvoeren van activiteiten en maatregelen

Nadat beheersmaatregelen -en activiteiten zijn bepaald is het moment aangebroken om deze uit te voeren. Prioritering van de uit te voeren maatregelen en activiteiten kan aan de hand van de volgende criteria:

- o Mate van mogelijke impact (financieel en niet-financieel);
- o Politieke en beleidsmatige prioriteit;
- o Urgentie in de tijd uitgezet;
- o Draagvlak binnen de organisatie;
- o Financiële en andere middelen;
- o Personele capaciteit binnen/buiten de organisatie;
- o Maatschappelijke relevantie;
- o Relevantie door wet -en regelgeving.

Na de prioritering is het zaak om daadwerkelijk tot uitvoering te komen. Voor de uitvoering is van belang dat wordt bepaald:

- o Wie waar voor verantwoordelijk is;
- o Wat het budget per maatregel is;
- o Wat de planning en deadline per maatregel is;
- o Wie er betrokken zijn bij de uitvoering;
- o Wanneer waar over gerapporteerd wordt;
- o Wat het beoogde doel per maatregel is (waar mogelijk in €).

Ad g. Evalueren en rapporteren.

Het evalueren van het gevoerde risicomanagement is een essentieel onderdeel van risicomanagement. Evaluatie heeft tot doel om het proces te verbeteren, om er van te leren. Daarnaast is evalueren van belang om verantwoording af te kunnen leggen. Bij de evaluatie kan het gehele proces worden bekeken. Hierbij kunnen bijvoorbeeld de volgende vragen worden gesteld:

- o In hoeverre is de inschatting van de kans en het maximale effect correct? Moet deze worden
aangepast naar aanleiding van veranderde omstandigheden?
- o Hebben de getroffen beheersmaatregelen de beoogde effecten gehad?
- o Hoe staat het met de planning? Worden er deadlines overschreden?
- o Zijn er nieuwe risico's gesignaleerd?
- o Als een risico zich heeft voorgedaan was deze dan juist ingeschat? Hoe zat het met de
beheersmaatregelen?

Om verantwoording af te kunnen leggen over het gevoerde risicomanagement en inzicht te krijgen in de mate waarin beheersmaatregelen beslag leggen op gemeentelijke middelen moet er worden gerapporteerd. Een middel om gestructureerd te kunnen rapporteren kan gebruik gemaakt worden van de opgestelde risicokaart (zie paragraaf 5.5).

Het ligt voor de hand om de rapportagemomenten over risico's parallel te laten lopen aan de P&C cyclus. Zo kan in de jaarrekening en in de programmabegroting gemeentebreed inzicht worden gegeven in het risicoprofiel van de gemeente Goirle (zie hoofdstuk 8 Planning & Control cyclus).

5.4 Categorisering van gemeentelijke risico's

In de Nota Weerstandsvermogen en Risicomanagement 2007 werden de volgende categorieën risico's benoemd:

- a. Inkomsten;
- b. Kapitaalgoederen;
- c. Financieringen;

- d. Deelnemingen / Verbonden partijen;
- e. Grondzaken;
- f. Bedrijfsvoering;
- g. Grote projecten;
- h. Verbonden partijen;
- i. Externe factoren

De bovenstaande categorisering is voornamelijk gericht op het becijferen van de benodigde weerstandscapaciteit. Risicomanagement is breder dan risico's die een directe relatie hebben met het weerstandsvermogen. Deloitte geeft een andere, meer volledige, categorisering van risico's binnen gemeenten en deze categorisering zal in deze nota worden toegepast. Deze categorisering heeft onder andere als voordeel dat niet of moeilijk kwantificeerbare risico's worden benoemd en ziet er als volgt uit:

1. Bedrijfsproces
2. Financieel
3. Imago / Politiek
4. Informatie / Strategie
5. Juridisch / Aansprakelijk
6. Letsel / Veiligheid
7. Materieel
8. Milieu
9. Personeel / Arbo
10. Product / Dienst
11. Verbonden partijen en Deelnemingen
12. Overige risico's

Ad 1. Bedrijfsproces

Aantasting van de productiecapaciteit vanwege gehele of gedeeltelijke bedrijfsstilstand.

Ad 2. Financieel

Directe aantasting van de vermogenspositie van de organisatie.

Ad 3. Imago / Politiek

Aantasting van het vertrouwen in de organisatie als gevolg van negatieve publiciteit.

Ad 4. Informatie / Strategie

Schade door onvoldoende of incorrecte informatie, waardoor geen of onjuiste besluiten worden genomen.

Ad 5. Juridisch / Aansprakelijkheid

Aantasting van de vermogenspositie van de organisatie door claims van derden als gevolg van wettelijke -of contractuele aansprakelijkheid.

Ad 6. Letsel / Veiligheid

Gevoelens van (sociale) onveiligheid, eventueel gevolgd door bedreiging of lichamelijke schade aan personen. Ook risico's met betrekking tot veiligheid in de bredere zin van het woord horen bij deze categorie.

Ad 7. Materieel

Beschadiging of verlies van gebouwen, installaties, bedrijfsinventaris, transportmiddelen en goederen.

Ad 8. Milieu

Aantasting van lucht, bodem, water of leefomgeving.

Ad 9. Personeel / Arbo

Schade door aantasting van de arbeidscapaciteit en kwaliteit van arbeid.

Ad 10. Product / Dienst

Aantasting van de afzetcapaciteit, doordat producten en diensten niet aan de door de afnemer gestelde kwaliteitseisen voldoen.

Ad 11. Verbonden partijen en Deelnemingen

Financiële risico's en risico's met betrekking tot producten en diensten die zijn uitbesteed aan andere partijen en organisaties waar de gemeente in deelneemt.

5.5 De risicokaart

De risicokaart is een manier van presenteren en rapporteren van risico's en voorgestelde beheersmaatregelen binnen een organisatie.

Hieronder een voorbeeld van een risicokaart voor een grondexploitatie, die ook organisatiebreed kan worden toegepast. Deze kaart kan ook voor planningsdoeleinden worden gebruikt.

Categorie	Gebeurtenis / Situatie	Mogelijke effect(en)	Kwantificering van risico in €	Op te nemen bedrag weerstandsvermogen (€)	Beheersmaatregelen	Deadline invoeren beheersmaatregelen	Risico-verantwoordelijke
Fasering	Tempo verkoop gronden blijft achter bij ramingen	Doelen worden niet tijdig behaald. Hogere kosten			Invoering scenarioplanning. Voor uitvoering project haalbare studie uitvoeren	1 februari 2011	Projectleider
Markt	Ontwikkeling woningen verkeerd segment	Lagere opbrengsten	40.000 - 60.000	50.000	Betrekken macro economische verkenningen van bv CPB bij planning. Invoeren scenarioplanning. Zichtbaar maken naar college/raad.	1 februari 2011	Projectleider
Organisatie	Onvoldoende proces/project-management	Uitstel besluitvoering			Uniform project-management, planning, verantwoording en sturing	1 mei 2011	Afdelingsmanager
Fiscaliteiten	Naheffing i.v.m. verliesgevende projecten	Hogere kosten	10.000 - 20.000	15.000	Betrekken belastingdeskundige/fiscus in vroeg stadium	1 januari 2011	Projectleider
Verwerving	Stijging grondprijzen	Hogere kosten	50.000 - 75.000	62.500	Scenarioplanning invoeren, vooraf maximum prijzen vaststellen	1 maart 2011	Projectleider
Subsidies	Onduidelijke/onbekendheid subsidieprocedures	Mislopen subsidies	10.000 - 30.000	20.000	AO/IC invoeren	1 april 2011	Hoofd BO

Figuur 6: Voorbeeld risicokaart.

6. Risicomanagement binnen de gemeente Goirle

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt allereerst ingegaan op de huidige organisatie van risicomanagement binnen de gemeente Goirle. Als laatste wordt aangegeven welke risico's voor gemeente Goirle zijn geïdentificeerd.

6.2 Huidig risicomanagement binnen de gemeente Goirle

Binnen de gemeente wordt nauwelijks structureel risicomanagement toegepast. Veel risico's worden wel geïdentificeerd en gerapporteerd, maar er wordt geen gevolg aan gegeven, zoals te nemen beheersmaatregelen

In de Programmabegroting 2011 worden risico's benoemd bij de beschrijving per programma. Echter worden deze risico's nauwelijks gekwantificeerd en er worden geen beheersmaatregelen aangegeven om deze risico's te verminderen.

Risicomanagement is gebaseerd op het maken van risicoanalyses. Risico's worden geïnventariseerd, voor zover mogelijk worden er financiële gevolgen aan de risico's toegekend en, als dat nodig blijkt, worden er maatregelen aan verbonden. Door al in een vroeg stadium na te denken over de mogelijke risico's van bepaald beleid, zijn deze nog te voorkomen, of eventueel ernstige gevolgen ervan te beperken.

Een eenmalige risicoanalyse is niet voldoende, pas wanneer een risicoanalyse regelmatig herhaald en geactualiseerd wordt en de eruit voortvloeiende maatregelen een integraal onderdeel van de activiteiten worden, is er sprake van risicomanagement.

In de Paragraaf weerstandsvermogen van de programmabegroting worden een aantal risico's wel gekwantificeerd. Ook wordt in deze paragraaf aangegeven dat deze risico's, die mogelijk invloed hebben op de financiële positie, worden afgedekt door het weerstandsvermogen. Wat echter ontbreekt, is een nadere analyse van deze risico's ten einde de organisatie op zodanige wijze in te richten dat de risico's worden verminderd.

Over risico's binnen grondexploitaties wordt separaat gerapporteerd. In de halfjaarlijkse voortgangsrapportages wordt gerapporteerd over risico's die zich binnen specifieke projecten voordoen. In sommige gevallen worden de risico's gekwantificeerd en wordt aangegeven dat beheersmaatregelen zijn of worden getroffen.

Binnen de gemeente wordt voornamelijk 'Traditioneel' risicomanagement gevoerd. Risico's worden wel geïdentificeerd en gerapporteerd. Er zijn geen risicoverantwoordelijken aangewezen/-benoemd en er wordt niet of nauwelijks structureel aan beheersmaatregelen gewerkt.

Tot slot van deze paragraaf een passage uit het controlerapport van de accountant over de controle van de jaarrekening 2010:

'In voorgaande jaren hebben wij geconstateerd dat bij de gemeente Goirle nog geen sprake is van integraal risicomanagement. Het signaleren van risico's bij de gemeente Goirle is nog steeds een incidenteel en reactief proces; een procedure voor het signaleren, kwantificeren en beheersen van risico's is nog niet aanwezig'.

6.3 Implementatie integraal risicomanagement

De manier waarop en de mate waarin risicomanagement op dit moment wordt gevoerd en in de 'Idealsituatie' gevoerd zou moeten worden verschillen in grote mate. De ideaalsituatie heeft een hoog kostenplaatje en zal onvoldoende bijdragen aan het noodzakelijke bewustwordingsproces. Daarom wil het college de raad voorstellen om integraal risicomanagement in te voeren waarbij kosten en baten van het beleid tegen elkaar worden afgewogen. Het integraal risicomanagement komt dan tot uitdrukking in de planning & control documenten (hierover meer in hoofdstuk 8). Het doel is proactief met risico's om te gaan en niet reactief.

Voor het invoeren van risicomanagement zoals in deze nota beschreven wordt een jaar uitgetrokken. Een Planning & Control cyclus van begroting tot jaarrekening. In tabelvorm ziet dit er als volgt uit:

Tabel 5: Planning invoering in risicomanagement

Planning & Control document	Activiteit	Opstellen document
Begroting 2011	- In kaart brengen risico's en inschalen/ kwantificeren risico's (zal nog niet voor alle risico's mogelijk zijn) - Benodigde weerstandscapaciteit berekenen volgens nieuw model	Januari 2011
Tussentijdse rapportages 2011	Nieuwe risico's of risico's die significant afwijken melden	Lente en zomer 2011
Jaarrekening 2011	Verantwoording afleggen over de risico's zoals benoemd in de programmabegroting	Winter/lente 2011

Het doel is planmatig werken aan integraal risicomanagement. Door het risicomanagement te koppelen aan de planning & control cyclus komen risico's periodiek aan de orde wat bijdraagt aan het bewustwordingsproces in de organisatie.

6.4 Risico's gemeente Goirle per categorie

In paragraaf 5.4 wordt een categorisering van risico's gegeven die vaak wordt gebruikt binnen gemeentelijke organisaties. In de Programmabegroting 2011 van de gemeente Goirle en de Nota weerstandsvermogen en risicomanagement 2006 worden een aantal risico's benoemd. Hieronder zijn deze risico's gerangschikt naar

categorie. Ook zijn niet eerder benoemde risico's opgenomen in de inventarisatie. In paragraaf 6.5 worden de hieronder opgesomde risico's benoemd in termen van gebeurtenis - mogelijke effecten en worden beheersmaatregelen aangegeven. Dit wordt gepresenteerd in een risicokaart. Bij de Programmabegroting 2011 worden deze risico's geactualiseerd en met behulp van de risicoscore geprioriteerd.

1. Bedrijfsproces

Uitval mensen door een epidemie

De Mexicaanse griep is over zijn hoogtepunt heen en wordt ook geen epidemie meer genoemd. Toch is er tot en met week acht van 2010 nog steeds sprake van totaal ruim 2000 ziekenhuisopnamen.

2. Financieel

Algemene uitkering

In een interview met het maandblad Binnenlands Bestuur zegt Gert Jan Buitendijk, directeur Openbaar Bestuur en Democratie van het ministerie van Binnenlandse Zaken (BZK), dat er een kans is dat de algemene uitkering in 2012 tot maximaal 20% wordt verlaagd.

In de decembercirculaire wordt een korting genoemd van 1,63 miljard als het aandeel van de gemeenten in de totale bezuiniging op rijksniveau van 18 miljard.

Behoedzaamheidsreserve

De aan de Algemene Uitkering gekoppelde Behoedzaamheidsreserve wordt mogelijk met ingang van 2012 heringevoerd. Dit betekent een inhouding van € 259.000,00.

Derving van inkomsten

Derving van inkomsten van leges, precario en huurpenningen (exclusief bouwvergunningen) kan bijvoorbeeld ontstaan door een krimpende bevolking, het verlopen van bestemmingsplannen waardoor het legesrecht vervalt of door vergunningen die van rechtswege zijn verstrekt.

Meer of minder leerlingen

In de programmabegroting wordt zowel het krimpen als groeien van het aantal leerlingen als risico benoemd. Indien er meer leerlingen gebruik maken van onderwijsbegeleiding, kan dit een stijging van de subsidie van € 34,00 per leerling betekenen. Ook kan een stijging van het leerlingenaantal er voor zorgen dat er meer moet worden bijgedragen aan de kosten voor leerlingenvervoer. Geschat wordt dat het een bedrag van € 13.350,00 behelst.

Minder leerlingen dat deelneemt aan het Goirlese onderwijs kan als gevolg hebben dat een aantal scholen een exploitatietekort heeft. Deze scholen kunnen een beroep doen op financiële middelen van de gemeente. Ook daalt de algemene uitkering.

Grondexploitaties

In het huidige economische klimaat worden er minder bouwkvelds verkocht. Dit heeft directe invloed op de resultaten die binnen grondexploitaties worden behaald. De risico's voor negatieve contante waarde van grondexploitaties dienen afgedekt te worden door een in te stellen voorziening nadelige saldi grondexploitaties. Echter is er altijd een risico dat de negatieve contante waarde hoger is dan het bedrag dat beschikbaar is vanuit de voorziening. Als uit de voorziening wordt geput, heeft dit tevens gevolgen voor de financiële huishouding van de rest van de gemeente.

Ontwikkeling Boschkens

De ontwikkeling van de Boschkens is een grondexploitatie waarvan de grondverwerving en het bouwrijpmaken voor rekening van de gemeente Goirle komt. Echter zijn hier een aantal risico's aan verbonden:

1. De grondexploitatie kan negatiever uitvallen dan begroot;
2. De 'voedende' exploitaties kunnen negatiever uitvallen;
3. Het kasritme van de 'voedende' exploitaties kan fluctueren.

Dubieuze debiteuren

Zoals elke organisatie heeft ook de gemeente te maken met debiteuren die niet of laat betalen.

Garantstellingen en gewaarborgde geldleningen

De gemeente staat voor een aantal organisaties garant of waarborgt een geldlening. Dit betekent dat de gemeente in theorie altijd genoeg geld in kas moet hebben als het mis gaat bij een organisatie.

Dividend

De kans op lagere dividend van bedrijven waar de gemeente aandeelhouder is, is altijd aanwezig.

Renteontwikkelingen

Indien de rente op het lang vreemd vermogen stijgt, heeft dit een negatief effect op de financiële positie van de gemeente. Daarnaast heeft een daling van de rente op het eigen vermogen tevens een negatief effect op de financiële positie van de gemeente.

Ontwikkelingen prijspeil

Een snellere stijging van de prijzen dan is begroot heeft een nadelig effect op de financiële positie van de gemeente.

Decentralisatie van overheidstaken

De vergoedingen van het rijk vallen lager uit dan de werkelijke lasten.

Administratieve organisatie

Bijna alle werkprocessen zijn beschreven. Niet beschreven werkprocessen kunnen gevolg hebben voor de kwaliteit van de producten en diensten die door de gemeente worden aangeboden.

Stijging personeelslasten

In de begroting 2010 is rekening gehouden met een stijging van de personeelslasten van 2,2% ten opzichte van 2009. Er bestaat echter het risico dat de stijging hoger is dan begroot.

Wet WOZ/OZB

In de paragraaf weerstandsvermogen en risicomanagement van de programmabegroting wordt een hogere WOZ-waarde (wet waardering onroerende zaken) als risico benoemd. De effecten van hogere WOZ-waarden is dat er enerzijds meer belasting kan worden geheven en dat er anderzijds gekort kan worden in de algemene uitkering. Als de WOZ-waarden verlagen, geldt het uiteraard andersom. Een eventuele stijging of daling van de Algemene Uitkering is mede afhankelijk van het landelijke niveau van de WOZ-waarde. Dit heeft als gevolg dat ook als de gemiddelde WOZ-waarde binnen de grenzen van de gemeente gelijk blijft, de Algemene Uitkering voor de gemeente toch kan dalen.

Kleiner draagvlak voorzieningen door minder woningen

De economische neergang kan er voor zorgen dat op den duur minder woningen worden verkocht. Mogelijk gevolg is dat tegenover reeds gedane investeringen in voorzieningen voor woningen (zoals aanleggen van riool) geen inkomsten staan. Ook kan de economische recessie er voor zorgen dat er minder woningen worden gebouwd, waardoor minder schaalvoordelen worden behaald en de kosten per woning stijgen.

Meer aanvragen subsidies cultuur, sport en recreatie

Activiteiten op het gebied van sport, cultuur en recreatie worden vaak georganiseerd door particuliere verenigingen en stichtingen. Deze organisaties zijn veelal afhankelijk van landelijke en provinciale fondsen zoals het VSB-fonds en het Prins Bernhardfonds. Een aantal van deze fondsen heeft een groot deel van hun vermogen de afgelopen maanden zien verdampen. Dit kan als gevolg hebben dat voor de financiering van deze activiteiten bij de gemeente wordt aangeklopt voor subsidie.

Minder subsidies vanuit het rijk

De recessie heeft invloed op tal van uitgavenposten van het Rijk. Zo kan het Rijk minder scheutig omgaan met stimuleringsgelden voor de ontwikkeling van nieuw beleid of pilots. Ook de beschikbaarheid van cofinanciering-gelden staat onder druk.

3. Imago / Politiek

Negatieve publiciteit/af treden bestuurder

Als Goirle negatief in het landelijke nieuws komt en een bestuurder moet aftreden, kan dat

gevolgen hebben voor het aantrekken van bedrijvigheid, bewoners en personeel voor de gemeente.

Ook betekent het vaak dat een beroep wordt gedaan op een wachtgeldregeling.

Verlies draagvlak inwoners

In de Programmabegroting 2010 wordt het verlies van draagvlak onder inwoners als een reëel risico

gemeld. Dit risico kan verstrekkende gevolgen hebben. Dit risico is momenteel niet gekwantificeerd of aangegeven welke beheersmaatregelen er kunnen worden genomen.

4. Informatie / Strategie

Fouten registratie GBA

Fouten in de registratie in het GBA kunnen leiden tot grote problemen voor burgers, maar ook voor overheden. Daarnaast is er een kans dat burgers claims indienen voor negatieve gevolgen die zij ondervinden.

Vergaan Archief

De kans dat het archief vergaat is niet erg groot. Als het gebeurt dan heeft het wel grote gevolgen voor de bedrijfsvoering en de informatievoorziening van de gemeente.

5. Juridisch / Aansprakelijkheid

Schadeclaims door onrechtmatige besluitvorming.

Er bestaat een kleine kans op schadeclaims door onrechtmatige besluitvorming.

Schadeclaims door onvoldoende onderhoud aan infrastructuur, achterstallig onderhoud aan

speeltoestellen of bomen (takbreuk),

Indien schade aan personen, voertuigen of gebouwen ontstaat door onvoldoende onderhoud aan infrastructuur kunnen benadeelde personen een schadeclaim indienen. In de programmabegroting wordt dit risico becijferd op € 12.000,00. Daarnaast bestaan de risico's van schadeclaims door takbreuk en achterstallig onderhoud van speeltoestellen.

Schadeclaims onjuiste milieuvergunningen

Het kan voorkomen dat de gemeente onjuiste milieuvergunningen verstrekt of onrechtmatig toezicht houdt op activiteiten die onder deze vergunningen worden uitgevoerd. Belanghebbenden kunnen in dit geval schadeclaims indienen.

Schadeclaims riolering

Door achterstallig onderhoud van de riolering kunnen belanghebbende een claim indienen.

Schadeclaims onrechtmatig toezicht en handhaving bouw en woningtoezicht

Indien de gemeente onrechtmatig toezicht en handhaving uitvoert, kan dit leiden tot schadeclaims.

Aansprakelijkheidsstelling / Claims voor brandschade, ramp, ongeval of onrechtmatig toezicht

Indien de brandweer bijvoorbeeld te laat aankomt bij brand, kan de gemeente aansprakelijk worden gesteld voor (excessieve) brandschade. Ook een gebrekkige of niet accurate gladheidbestrijding kan oorzaak zijn van een claim.

Planschade verzoeken en uitkeringen

Indien belanghebbenden schade ondervinden aan hun (woon-)genot door planologische wijzigingen kunnen zij een verzoek bij de gemeente indienen ter compensatie van deze schade.

Juridische procedures bestemmingsplannen

Het risico op juridische procedures blijft bestaan voor de gemeente.

Het niet voldoen aan aanbestedingsregels

Indien de gemeente niet voldoet aan aanbestedingsregels kan dat betekenen dat projecten (aanzienlijke) vertraging oplopen en claims kunnen worden ingediend door marktpartijen waar de opdracht(en) niet aan zijn gegund.

6. Letsel / Veiligheid

Ontvreemden /zoekraken identiteitspapieren

Niet alleen de kosten die gemaakt worden voor het opnieuw maken van persoonsbewijzen, maar ook de maatschappelijke kosten kunnen gevolgen zijn van zoekgeraakte of ontvreemde persoonsbewijzen.

Verkeersongevallen

De gemeente loopt het risico op een toename van ongevallen en slachtoffers in het verkeer.

7. Materieel

Klimaatverandering

De klimaatverandering heeft mogelijk invloed op gemeentelijke eigendommen. Door klimaatverandering is de kans op stortbuien groter. Daarnaast heeft klimaatverandering mogelijk invloed op de relatieve capaciteit van het riool en kan het vaker voorkomen dat bomen omvallen.

Kapitaalgoederen

Ten tijde van het opstellen van de Nota Weerstandsvermogen en Risicomanagement 2007 waren beheerplannen voor alle kapitaalgoederen niet meer actueel. Ook waren de wel aanwezige beheerplannen nog niet geharmoniseerd. Momenteel wordt gewerkt aan het actualiseren van alle beheerplannen. Dit verlaagt het risico op hoger gemaakte dan begrootte kosten aanzienlijk. Toch bestaat de kans dat er meer kosten moeten worden gemaakt voor het onderhouden van kapitaalgoederen.

8. Milieu

Bodemverontreiniging en -sanering

Diverse locaties binnen de gemeente zijn aangemeld als locatie voor bodemonderzoek en -sanering. De financiële consequenties zijn momenteel niet te overzien. Deze consequenties kunnen echter groot zijn voor de gemeente.

Risicoprofiel externe veiligheid gemeente Goirle

Volgens de meest recente gegevens zijn in de gemeente Goirle op dit moment 2 Bevi-bedrijven (Besluit externe veiligheid inrichtingen) en een aantal vuurwerkverkooppunten gevestigd.

9. Personeel / Arbo

Aansprakelijkheidsstelling ongevallen eigen personeel

Door ontoereikend arbeidsomstandighedenbeleid kan de gemeente aansprakelijk worden gesteld voor geleden schade.

Ziekteverzuim

Door een hoger ziekteverzuim kan het zijn dat cruciale activiteiten van de gemeente niet of laat worden uitgevoerd.

10. Product / Dienst

Fouten op aangevraagde persoonsdocumenten

Fouten op paspoorten kunnen grote gevolgen hebben voor de burgers die ze aanvragen. Maar voor de gemeente kunnen deze fouten tevens gevolgen hebben.

Faillissement van aannemers

Indien aannemers aan wie opdrachten van de gemeente zijn gegund failliet gaan, kan dit een aanzienlijke vertraging, dan wel afgelasting van projecten veroorzaken.

Wateroverlast

Er bestaat het risico op wateroverlast bij hevige regenval en bij onvoldoende bergingscapaciteit (waterpartijen). Wateroverlast door onvoldoende bergingscapaciteit kan de volgende gevolgen voor de gemeente hebben:

- a. Extra kosten door opruimen van rommel;
- b. Extra kosten door schadeclaims gedupeerden;
- c. Schade aan gemeentelijke eigendommen.

Wachttijd maatschappelijke begeleiding en advies

De wachttijd kan oplopen doordat er meer vraag ontstaat dan is opgenomen in de lopende subsidieafspraken.

Verloren gaan van monumenten

Door achterstallig onderhoud of ouderdom kunnen monumenten verloren gaan. Als een monument (zoals een monumentaal pand) in beheer is van een derde, kan het ook verloren gaan door gebrekkig toezicht op deze derde.

Afval wordt niet correct gescheiden / Verontreiniging woon –en leefomgeving

Als chemisch afval wordt weggegooid via het restafval kan dat milieuschade als gevolgen hebben. Het dumpen van afval zorgt tevens voor milieuverontreiniging. Als GFT-afval bij restafval wordt weggegooid zorgt dat voor extra kosten, aangezien restafval meer verwerkingskosten met zich mee brengt dan GFT-afval.

Capaciteitsgebrek op algemene begraafplaats

Door dit gebrek kan het zijn dat op den duur er geen plaatsen meer kunnen worden aangeboden op deze begraafplaats. Hiermee biedt de gemeente minder service.

11. Verbonden partijen en Deelnemingen

Regionaal Overleg Midden-Brabant

Samenwerking deelnemende gemeenten in Midden-Brabant.
Bijdrage voor 2011 is € 8.023,00.

Samenwerkingsverband Midden-Brabant (SMB) i.l.

Deze voormalige gemeenschappelijke regeling is in liquidatie. De gevormde reserves en voorzieningen zijn voorsnog voldoende om aan de verplichtingen te kunnen voldoen.

Bestuursacademie Zuid-Nederland i.l.

Deze voormalige gemeenschappelijke regeling is in liquidatie. Verwacht wordt dat er geen risico's zullen optreden.

Zorgverzekering Ambtenaren Nederland (IZA) i.l.

Deze voormalige gemeenschappelijke regeling is in liquidatie. Verwacht wordt dat er geen risico's zullen optreden.

Samenwerking ICT met Tilburg

Samenwerking met Tilburg op ICT-gebied. Dit is een lichte gemeenschappelijk regeling. Bijdrage in 2011
€ 591.908,00

Politie Regio Midden en West-Brabant

Dit is een onderdeel van de Veiligheidsregio. Geen financieel belang

Veiligheidsregio / Gemeenschappelijke meldkamer

De regionalisering van de brandweer dient budgetneutraal plaats te vinden.
De bijdrage 2011 valt binnen de afgesproken kaders. Bijdrage in 2011 in totaal € 924.358,00.

Er wordt een risico gelopen omdat de bijdrage van de gemeente anders wordt verdeeld en verder is het de vraag of de geplande bezuinigingen worden gehaald.

RAV

Functioneel leeftijdsontslag RAD

Bij de Regionale Ambulance Dienst speelt een kwestie rondom het functioneel leeftijdsontslag.

De totale kosten van deze kwestie kunnen in totaal € 42 miljoen gaan kosten.
Onduidelijk is

hoeveel de gemeente eventueel hieraan bij moet dragen. Ook is onduidelijk hoe groot de kans is dat de gemeente hier aan bij moet dragen.

GGD Hart van Brabant

De bijdrage tot nu toe valt binnen de afgesproken kaders. Bijdrage in 2011 € 331.943,00.

Diamant groep

Minder eenvoudig productiewerk voor de uitvoering WSW (Wet sociale werkvoorziening)

Door de vraag naar eenvoudig productiewerk afneemt, bestaat de kans op minder inkomsten voor de SWA. Hierdoor kan een exploitatietekort ontstaan dat moet worden aangevuld door de deelnemende gemeenten, waaronder de gemeente Goirle.

Onderrealisatie WSW-plaatsen

Indien de gemeente minder WSW-plaatsen realiseert dan in de taakstelling is opgenomen, dient de gemeente een deel van de ontvangen WSW-budgetten terug te betalen aan het rijk.

NV Brabant Water

De gemeente is aandeelhouder.
Aandelen Brabant Water € 8.936,71 (2.944 aandelen, elk nominaal € 0.10).
Brabant Water verstrekt geen dividend.

Bank voor Nederlandse Gemeenten (BNG)

Aandelen BNG € 31.590,00 (12.636 aandelen, elk nominaal 5 2,50).
Dividend kan fluctueren op basis van de resultaten van de BNG.

NV TWM

De gemeente is aandeelhouder.
NV TWM is overgenomen door Brabant Water. Het geschil met betrekking tot het overname bedrag is onder de rechter.

12. Overige risico's

Repressief toezicht

De kans op repressief toezicht door de provincie is klein, maar aanwezig. Dit in het licht van de benodigde bezuinigingen en de eis van de provincie dat de begroting sluitend is.

6.5 De risicokaart

De risicokaart van de gemeente Goirle zal binnen de organisatie bij de jaarrekening 2010 worden opgesteld.

De kaart heeft als voornaamste doel de reeds gerapporteerde risico's scherper te formuleren in termen van gebeurtenis en effect en mogelijke beheersmaatregelen.

7. Weerstandsvermogen

7.1 Inleiding

Het weerstandsvermogen is te zien als de capaciteit van de gemeente om de risico's zoals besproken in de vorige hoofdstukken te kunnen afdekken.

7.2 Samenhang weerstandsvermogen en risicomanagement

Het *weerstandsvermogen* geeft een indicatie in welke mate de gemeente in staat is onvoorziene tegenvallers op te vangen. Inzicht in het weerstandsvermogen van de gemeente Goirle is dus bijzonder belangrijk om de continuïteit van de organisatie te kunnen garanderen. Het weerstandsvermogen kan worden bepaald als het risicoprofiel bekend is. Het risicoprofiel omvat alle onderkende risico's voor de gemeente, waarbij per risico de mate van beheersing is vastgesteld om inzicht te verkrijgen in hoeverre een risico daadwerkelijk kan optreden. Vervolgens kan een relatie worden gelegd tussen de financieel gekwantificeerde risico's, waarvoor we geen maatregelen hebben getroffen (de benodigde weerstandscapaciteit) en de middelen en mogelijkheden die we als gemeente beschikbaar hebben om niet begrote, substantiële kosten financieel op korte termijn af te kunnen dekken (de beschikbare weerstandscapaciteit).

Er zijn tal van risico's die samenhangen met de uitoefening van de gemeentelijke taken én die door de gemeente zelf beïnvloedbaar zijn. Voor de bepaling van de ratio weerstandsvermogen (zie de volgende bladzijde) kunnen deze risico's buiten beschouwing worden gelaten. Deze risico's leiden namelijk niet zozeer tot de noodzaak om vermogen af te zonderen in de reserve weerstandsvermogen, maar eerder tot het nemen van maatregelen om de betreffende risico's te managen en de kans dat ze zich zullen voordoen te verkleinen. De risico's kunnen worden opgevangen door het nemen van maatregelen en het maken van keuzes op het moment dat ze zich voordoen. Er kan dus worden gekozen voor aanpassing van bestaand beleid.

Voor de bepaling van de ratio weerstandsvermogen zijn alleen nog de risico's van belang die door externe factoren (wet- en regelgeving, partnerorganisaties, economische ontwikkelingen e.d.) worden beïnvloed en waarbij de gemeente geen mogelijkheid heeft om het eigen beleid daarop aan te passen. Dát zijn de relevante risico's die in meer of mindere mate moeten worden afgedekt door de beschikbare reservecapaciteit (benodigde weerstandscapaciteit). Dat zijn risico's die nu juist niet makkelijk te kwantificeren zijn. Tijdens de risico-inventarisatie wordt een risico waar mogelijk wel gekwantificeerd. Op dit moment zijn veel risico's beschreven. Van belang is om deze zoveel mogelijk te kwantificeren. Zoals eerder in deze nota aangegeven verwachten wij dat in twee jaar het kwantificeren, maar vooral ook het risicobewustzijn onderdeel uitmaken van de normale bedrijfsvoering. Tevens verwachten wij de benodigde weerstandscapaciteit te kunnen berekenen.

Om enig begrip te hebben van het bedrag dat met de relevante risico's gemoeid kan zijn, wordt een globale berekening gemaakt.

Voor een globale berekening van de relevante risico's gaan wij vanaf Programmabegroting 2011 uit van 7,5% van het saldo van de begrote lasten voor bestemming exclusief grondexploitaties. Een verhoging van het percentage achten

wij noodzakelijk in het licht van de economische crisis. Voor de Programmabegroting 2010 zouden wij uitkomen op afgerond € 3,3 miljoen. De benodigde weerstandscapaciteit wordt afgezet tegen de beschikbare weerstandscapaciteit. De uitkomst van die berekening vormt het weerstandsvermogen.

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

7.3 Beoordeling weerstandsvermogen

Om het weerstandsvermogen te kunnen beoordelen is vastgesteld welke ratio de gemeente Goirle nastreeft. Hiertoe is gebruik gemaakt van onderstaande waarderingstabel.

Tabel 6: Waarderingstabel weerstandsvermogen (Nederlands Adviesbureau voor Risicomanagement).

Waarderingcijfer	Ratio weerstandsvermogen	Betekenis
A	< 2,0	Uitstekend
B	1,4 < x < 2,0	Ruim voldoende
C	1,0 < x < 1,4	Voldoende
D	0,8 < x < 1,0	Matig
E	0,6 < x < 0,8	Onvoldoende
F	< 0,6	Ruim onvoldoende

Als gemeente streven we na om de impact van de risico's te minimaliseren. Dit betekent dat we een weerstandsvermogen beogen dat tenminste voldoende is. Dat komt neer op een ratio weerstandsvermogen tussen de 1,0 en 1,4 met als waarderingcijfer C.

Het berekenen en beoordelen van de ratio weerstandsvermogen voor de gemeente Goirle gebeurt bij het opstellen van de programmabegroting. Om toch een beeld te kunnen schetsen van de ratio weerstandsvermogen van de gemeente Goirle volgt hieronder een berekening op basis van een aantal aannames:

- De stand van de reserves is gebaseerd op de stand zoals vermeld in nota reserves en voorzieningen 2010;
- De stand van de reserve prioriteiten raad is niet meegerekend bij de bepaling van de beschikbare weerstandscapaciteit. Het definitieve cijfer van de jaarrekening is bij het opstellen van de nota weerstandsvermogen en risicomanagement 2011 nog niet bekend.

7.4 Berekening incidentele weerstandscapaciteit

In het vorige hoofdstuk zijn onder andere de bestanddelen van de incidentele weerstandscapaciteit bepaald.

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader ingevuld voor de specifieke situatie van de gemeente Goirle. Daarbij wordt uitgegaan van standen per 1 januari 2010, dan wel de op het moment van vaststelling van deze nota meest actuele gegevens.

7.4.1 Vrij aanwendbare deel van de Algemene Weerstandsreserve (AWR) en de algemene reserve grondexploitatie

De actuele stand van de Algemene Weerstandsreserve bedraagt (prognose 1 januari 2011):

€ 2.219.000,00. Omdat de ondergrens is bepaald op € 1.979.000,00 is dit gehele bedrag beschikbaar voor incidentele weerstandscapaciteit.

Op dit moment (prognose per 1 januari 2011) bedraagt het vrij beschikbare deel: € 245.000,00 (afgerond).

De totale vrij besteedbare ruimte (totaal AWR minus claims) bedraagt diensgevolge € 2.219.000,00.

De vrij besteedbare ruimte e algemene reserve grondexploitatie bedraagt € 1.990.000,00. Er is conform de nota grondbeleid een minimale omvang nodig van € 2 miljoen.

7.4.2 Onvoorzien incidenteel

De stand van de post onvoorzien incidenteel is per 1 januari 2011 € 59.500,00.

Dit bedrag is beschikbaar voor de incidentele weerstandscapaciteit.

7.4.3 Stille en geheime reserves

Materiële bezittingen

De directe opbrengstwaarde van materiële vaste activa kan aanmerkelijk hoger zijn dan de boekwaarde. Vooral door waardegroei op de vastgoedmarkt in de afgelopen jaren.

Van een stille reserve is echter pas sprake als de activa in kwestie niet duurzaam aan de bedrijfsvoering zijn verbonden. Voor de gemeente is hiervan alleen sprake bij onroerende zaken die in eigendom zijn van de gemeente en die niet meer benodigd zijn voor de bedrijfsvoering. Gebouwen als scholen, gemeenschaphuizen, sportvelden en binnensportaccommodaties en het gemeentehuis worden gebruikt voor de uitoefening van gemeentelijke taken en zijn daarom verbonden aan de bedrijfsuitoefening.

Op grond van een inventarisatie kan worden vastgesteld dat de gemeente Goirle slechts een zeer beperkt aantal activa beschikt die niet aan de bedrijfsvoering zijn verbonden. Het gaat om een tweetal woonhuizen en de oude brandweerkazerne in Riel.

De stille en geheime reserves beperken zich in dat licht dan ook tot de categorie 'overige gronden', zijnde gronden die geen deel uitmaken van de grondexploitatie. De reserve wordt in dit geval gevormd tussen het verschil in de boekwaarde en de geschatte opbrengstwaarde, voorop gesteld dat de grond in kwestie 'verhandelbaar' is. In een groot aantal gevallen is dan niet het geval omdat de verhandelbaarheid wordt beperkt door de bestemming van de grond in kwestie, ongunstige ligging.

Toch heeft de gemeente percelen die thans als weiland in gebruik worden gegeven en een opbrengstwaarde hebben.

In het bestel van de verfijning van deze nota zal een onderzoek / inventarisatie worden opgesteld van alle gronden in kwestie.

Omschrijving	Boekwaarde	Opbrengstwaarde
Overige gronden	€ 354.630,00	€ 354.630,00
Gronden van de algemene dienst	€ 0,00	€ 800.000,00
Panden, verhuurde woningen	€ nihil	€ 934.000,00
Overige panden	€ 554.000,00	€ 7.637.000,00
Totaal	€ 908.630,00	€ 9.725.630,00

De overwaarde bedraagt derhalve € 8.817.000,00 en wordt voor 40% meegerekend en is beschikbaar voor incidentele weerstandscapaciteit. Dat is een bedrag van € 3.526.800,00.

Financiële bezittingen

Onder de financiële bezittingen worden de deelnemingen in bedrijven verstaan. Bij de gemeente Goirle gaat het, zoals bij vrijwel alle gemeenten, om deelnemingen in bedrijven die het publiek belang dienen.

Deze deelnemingen zijn doorgaans niet, dan wel nog niet, verhandelbaar.

Bekend is dat de aandelen TWM die de gemeente bezit deel uitmaken van de procedure die loopt omtrent de verkoop aan Brabant Water. Deze zaak is in juridische handen. De uitkomsten worden afgewacht.

Zodra de aandelen in kwestie te gelde gemaakt kunnen worden kan de overwaarde worden meegenomen bij het berekenen van de weerstandscapaciteit.

In het licht van deze nota wordt thans van een voorzichtige prognose uitgegaan met betrekking tot de opbrengstwaarde.

Omschrijving	Boekwaarde	Opbrengstwaarde
Aandelen TWM	€ 204.201,00	€ 3.000.000,00
Aandelen BNG	€ 31.590,00	€ 31.590,00
Aandeel Brabant Water	€ 8.936,00	€ 8.936,00
Totaal	€ 244.727,00	€ 3.040.526,00

De overwaarde bedraagt derhalve € 2.795.799,00 en die waarde wordt voor 40% meegerekend en is beschikbaar voor incidentele weerstandscapaciteit. Dat is een bedrag van € 1.118.400,00.

Dividenden uit aandelenbezit zijn structureel als opbrengst geraamd in de gemeentebegroting en kunnen in het bestek van deze nota dus niet worden meegeteld. Het betreft alleen een dividend van de aandelen bij de BNG.

7.4.4 Conclusie

De verwachte totale incidentele weerstandscapaciteit bedraagt thans:

AWR:	€ 2.219.000,00
Algemene reserve grex	€ 1.990.000,00
Onvoorzien incidenteel	€ 59.500,00
Stille reserves	€ 3.526.800,00
Financiële bezittingen	€ <u>1.118.400,00</u>
Totaal:	€ 8.913.700,00

7.5 Berekening structurele weerstandscapaciteit

In dit hoofdstuk worden de bestanddelen van de structurele weerstandscapaciteit bepaald. Het theoretisch kader als geschetst wordt ingevuld voor de specifieke situatie in Goirle. Ook daarbij wordt uitgegaan van de situatie per 1 januari 2011 dan wel de meest actuele gegevens.

7.5.1 Onvoorzien structureel

De stand van onvoorzien structureel is per 1 januari 2011: € 59.500,00.

Dit bedrag is beschikbaar voor de structurele weerstandscapaciteit.

7.5.2 Begrotingsruimte

De gemeente Goirle verkeert niet in een dusdanige positie dat er structureel veel ruimte bestaat binnen de begroting.

Voor de berekening van de weerstandscapaciteit telt alleen de ruimte in het huidige begrotingsjaar mee. Die bedraagt per 1 januari 2011: € 36.477,00. Deze wordt in de berekeningen niet meegenomen.

7.5.3 Onbenutte belastingcapaciteit

De onbenutte belastingcapaciteit bedraagt per 1 januari 2011 op basis van de meest actuele cijfers:

€ 1.234.728,00.

Dit bedrag is beschikbaar voor de weerstandscapaciteit indien zich structurele risico's voordoen. De dekking van deze risico's zal in eerste instantie gebeuren door middel van het aanspreken van de incidentele weerstandscapaciteit, maar bij de opstelling van de volgende begroting moet de dekking binnen de exploitatie worden gevonden. Lukt dit niet dan kan eventueel een beroep worden gedaan op de onbenutte belastingcapaciteit. Deze wordt bepaald door de ruimte die bestaat binnen de drie belangrijkste eigen inkomsten van de gemeente, ter weten de onroerende zaakbelasting, de afvalstoffenheffing en de rioolrechten. De laatste twee voor zover deze niet reeds kostendekkend zijn. In onderstaande tabel is een berekening van de belastingcapaciteit gemaakt.

Product	soort belasting	opbrengsten volgens	
maximum	onbenutte	opbrengst 2011	capaciteit
	begroting 2011		
REB0705 rioolrechten 308.015		2.002.300	2.310.315
REB0707 afvalstoffenheffing	2.158.895	2.540.866	381.971
OND0905 onroerende-zaakbelastingen van woonruimten en overige panden	3.553.000	4.097.742	544.742
Totaal	7.714.195	8.948.923	1.234.728

Deze tabel is overgenomen uit de programmabegroting 2011 (pagina 114 en toelichting op pagina 115) en gecorrigeerd naar de meest actueel gegevens.

7.5.4 Kostenreductie

In het kader van het terugdringen op de begroting is al op vele fronten aan kostenreductie gedaan. Het is evident dat op dit onderdeel niet mag worden verwacht dat nog substantiële bedragen kunnen worden ingeboekt, zonder dat dit invloed zal hebben op bestaand beleid.

7.5.5 Conclusie

De verwachte totale weerstandscapaciteit per 1 januari 2011 bedraagt:

Onvoorzien structureel:	€ 59.500,00
Onbenutte belastingcapaciteit	€ <u>1.234.728,00</u>
Totaal	€ 1.294.228,00

Tabel 7: Overzicht beschikbare weerstandscapaciteit (bedragen x € 1.000,00).

		Verwachte stand Na besluitvorming nota R&V*
	Algemene weerstandsreserve	€ 2.219.000,00
	Algemene reserve grondexploitatie	€ 1.990.000,00
	Totaal Algemene reserves	€ 4.209.000,00

* Nota reserves en voorzieningen 2010.

Berekening totale weerstandscapaciteit

Overzicht van de totale weerstandscapaciteit

berekening weerstandscapaciteit (basis begroting 2011)

	4.075.000,0
algemene reserve	0
	2.648.838,0
algemene weerstandsreserve	0
	17.402.932,
bestemmingsreserves	00
algemene bestemmingsreserve	3.989.951,0
grondexploitatie	0
overige reserves grondexploitaties	292.080,00
	28.408.80
Totaal reserves	1,00

Af:

	17.402.932,
bestemmingsreserves	00
	4.075.000,0
correctie algemene reserve	0
overige reserves grondexploitaties	292.080,00
	2.000.000,0
bodembedrag algemene reserve grax	0
claims uit de AWR begroting 2011 primair en aanvullend	429.838,00
	24.199.85
Totaal correctie	0,00

Totaal na correctie **4.208.951,00**

factor

Bij :	
	119.000,
onvoorzien incidenteel en structureel stille en geheime reserves gronden en panden:	00
Gronden algemene dienst	0,40 320.000,00

Twee woningen die verhuurd worden	0,40	373.600,00
		2.833.200,0
andere panden	0,40	0
stille en geheime reserves financiële bezittingen		
		1.118.320,0
aandeel TWM en verwachte opbrengst	0,40	0
		1.234.728,0
onbenutte belastingcapaciteit		0
		10.208.00
Weerstandscapaciteit , afgerond		0,00

Risico inventarisatie

Recapitulatie risico inventarisatie per programma en paragrafen

omschrijving	Bedrag
Programma 1 Bestuur	199.750,00
Programma 2 Openbare orde en veiligheid	13.500,00
Programma 3 Ontwikkeling ruimte	120.000,00
Programma 4 Beheer ruimte	753.768,00
Programma 5 Welzijn	173.400,00
Programma 6 Burgers	740.000,00
Algemene dekkingsmiddelen en onvoorzien	160.000,00
Paragraaf Bedrijfsvoering	279.500,00
Paragraaf Treasury	0,00
Paragraaf Verbonden partijen	291.860,00
	3.000.000,0
Paragraaf Grondexploitatie	<u>0</u>
Totaal	5.731.778,00

De totale risico's zijn berekend op € 5,7 miljoen.

Uitgaande van dat de risico's zich niet tegelijkertijd voordoen zullen doen is rekening gehouden met 60% van de gekwantificeerde risico's en dat komt dan neer op 60% van € 5,7 miljoen is € 3.420.000,00.

Op basis van bovengenoemde opstelling is de conclusie dat de weerstandscapaciteit ruimschoots voldoende is om de gekwantificeerde risico's op te vangen.

$$\text{Ratio weerstandsvermogen} = \frac{\text{Beschikbare weerstandscapaciteit } 10,2}{\text{Benodigde weerstandscapaciteit } 3,4} = 3,00$$

De ratio weerstandsvermogen van de gemeente Goirle is daarom ruim voldoende en hoger dan het gehanteerde uitgangspunt.

8. Planning & control cyclus

8.1 Inleiding

Om de gewenste doelen te bereiken ten aanzien van het weerstandsvermogen is het van belang om het brede risicomanagement inclusief weerstandsvermogen op een heldere en verantwoorde manier in de organisatie te verankeren. Op het moment dat zich bijvoorbeeld nieuwe risico's aandienen, moeten deze worden meegenomen in de risico-inventarisatie. Op deze wijze blijft de benodigde weerstandscapaciteit inzichtelijk en beheerst.

Even belangrijk is het op een verantwoorde manier omgaan met de beschikbare weerstandscapaciteit. Om te voorkomen dat het weerstandsvermogen afneemt door bijvoorbeeld een verkeerde aanwending van middelen of door meervoudige aanwending bij gebrek aan afstemming zijn in dit hoofdstuk spelregels opgesteld voor de organisatie, zodat taken en verantwoordelijkheden vastliggen en worden bewaakt.

Er is gekozen om spelregels voor risicomanagement en weerstandsvermogen te beleggen in de P&C cyclus.

De verantwoording geschiedt in de reguliere plannen en rapportages. Dit betekent dat een integrale aanpak mogelijk is met minder kans op fouten, vergissingen en andere storingen die mogelijk leiden tot een onverantwoorde financiële positie van de gemeente.

8.2 Taken en bevoegdheden

8.2.1 Risicomanagement

In deze paragraaf wordt ingegaan op de organisatie van risicomanagement binnen de gemeente. Allereerst wordt ingegaan op de rollen van verschillende actoren binnen de gemeentelijke organisatie. Daarna wordt schematisch de rollen binnen het risicomanagement weergegeven.

Rollen en taken

De volgende rollen binnen het risicomanagement worden geïdentificeerd (deze rollen sluiten aan bij het Organisatiebesluit gemeente Goirle 2008):

1. De gemeenteraad
2. Het college van B&W
3. De gemeentesecretaris
4. De concemcontroller
5. De risico-eigenaar

Ad 1. De gemeenteraad

De gemeenteraad heeft een controlerende, kaderstellende (deze nota), toetsende en toezichhoudende rol. Het college informeert de raad over het risicomanagement via P&C -producten. Hierbij wordt over de top 5 risico's individueel gerapporteerd en over de overige risico's op grote lijnen.

Ad 2. Het college van B&W

Het college legt aan de raad voor welke beheersmaatregelen worden genomen en welk budget daar voor toe te kennen.

Ad 3. De gemeentesecretaris

De gemeentesecretaris is namens het college opdrachtgever aan de risico-eigenaar ter uitvoering van het risicomanagement.

Ad 4. De gemeentecontroller

De gemeentecontroller heeft binnen het risicomanagement een bijzondere rol vanwege zijn onafhankelijkheid. Hij kan, indien hij nodig acht, buiten de gemeentesecretaris om de burgemeester informeren.

Ad 5. De risico-eigenaar

De risico-eigenaar is binnen de ambtelijke organisatie aanspreekpunt voor één of meer risico's. De risico-eigenaar zorgt ervoor dat er wordt gerapporteerd over de risico's. Hij/zij identificeert en kwantificeert. De rol van risico-eigenaar ligt bij de afdelingsmanagers. Dit vanuit het oogpunt van Integraal Management. De afdelingsmanagers mogen de verantwoordelijkheid voor een risico delegeren naar het niveau van teamleider en niet verder.

8.3 Koppeling met P&C -cyclus

8.3.1 Risicomanagement

Voor een effectieve verankering van risicomanagement in de organisatie is goede communicatie van belang. Een inhoudelijke communicatie over de risico's zal plaatsvinden middels de planning & control producten. Door de koppeling van het risicomanagement aan de P&C -cyclus worden de risico's periodiek onder de aandacht gebracht.

Ten eerste in de programmabegroting, in het bijzonder de paragraaf weerstandsvermogen. In de programmabegroting gaat het om de mogelijke risico's die het begrotingsbeeld kunnen verstoren en de verwachte omvang van het weerstandsvermogen.

Ten tweede vindt in de jaarrekening verantwoording plaats van de risico's zoals die in de programmabegroting zijn benoemd.

Ten derde in de tussentijdse rapportages. Hierin worden in principe alleen die risico's gemeld die, ten opzichte van de begroting, nieuw zijn of die significant afwijken.

Ten vierde moet bij het opstellen van een collegeadvies en raadsvoorstel in het sjabloon eventuele risico's worden vermeld. In het sjabloon van collegevoorstellen en raadsvoorstellen wordt een apart kopje risico's opgenomen.

De rapportage over risico's is direct gekoppeld aan de planning & control producten tenzij materieel wezenlijke zaken zich voor (dreigen te) doen. Dan kan worden besloten een separate notitie aan de raad aan te bieden. Deze notitie loopt via de financiële adviseurs en de gemeentesecretaris.

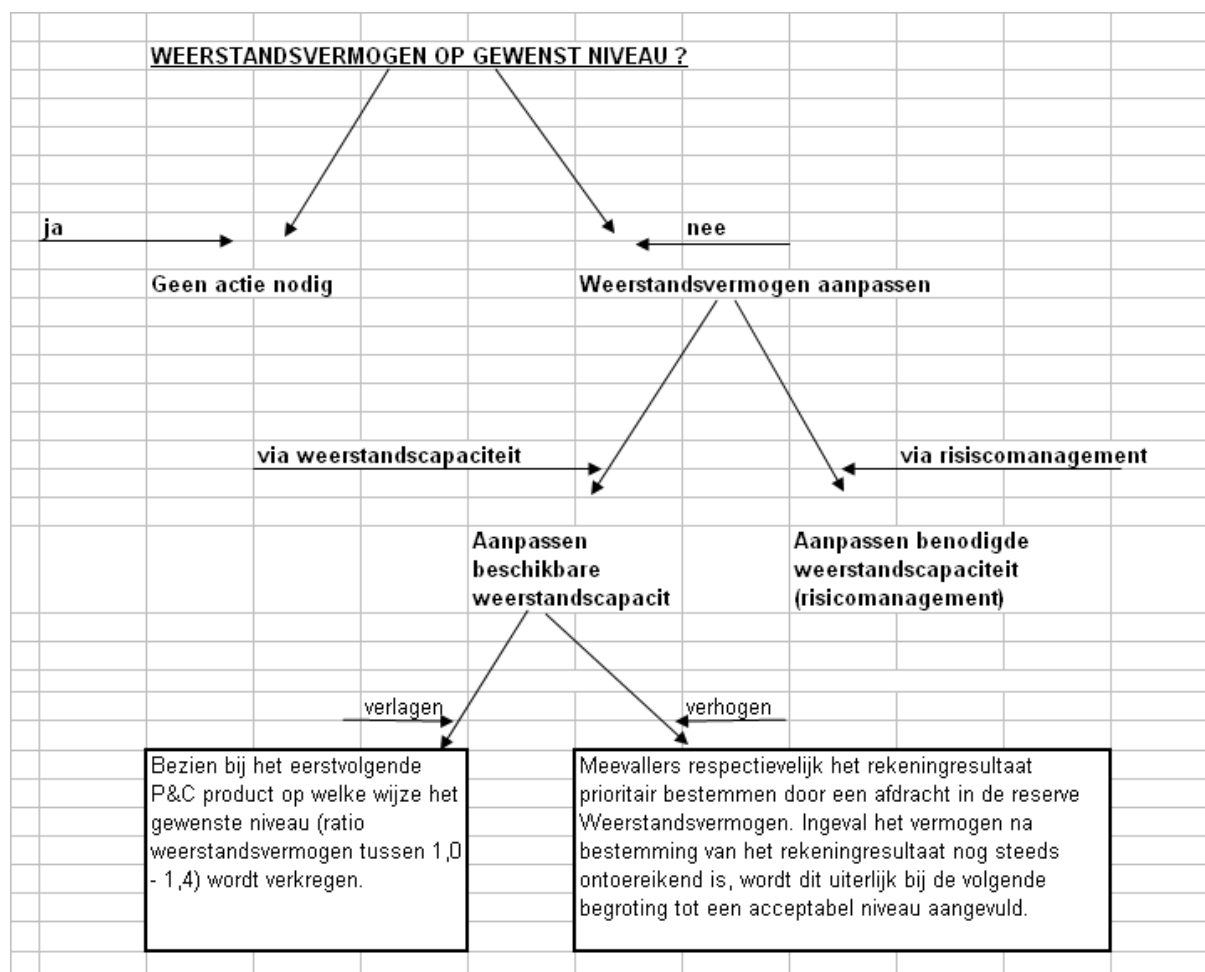
8.3.2 Reserve Weerstandsvermogen

Risico's zijn gekoppeld aan de algemene weerstandsreserve. Voor nieuwe en niet aan een risico-eigenaar gekoppelde risico's geldt dat bij de programmabegroting deze aan een risico-eigenaar worden toegewezen.

Ook zullen de afdelingen zelf regelmatig moeten vaststellen of er aanzienlijke wijzigingen zijn opgetreden in de beschikbare en benodigde weerstandscapaciteit. Oftewel, afdelingen moeten veranderingen in risico's signaleren en melden. Dit gebeurt via de P&C -cyclus in de programmabegroting. De afdeling Ondersteuning heeft de verantwoordelijkheid om het weerstandsvermogen op concerniveau te bewaken, maar is hiervoor afhankelijk van informatie van de afdelingen.

8.3.3 Aanpassen weerstandsvermogen

Mocht bij het opstellen van een P&C product worden geconcludeerd dat er geen sprake is van een financieel verantwoord niveau van het weerstandsvermogen, dan zal onderstaande beslisboom worden gebruikt om te bepalen welke actie nodig is om het weerstandsvermogen op het gewenste niveau te brengen:



Figuur 7: Beslisboom aanpassen weerstandsvermogen.

Het weerstandsvermogen is één van de middelen om een risico af te dekken en moet vooral niet als eerste middel worden ingezet.

BIJLAGE 1.