

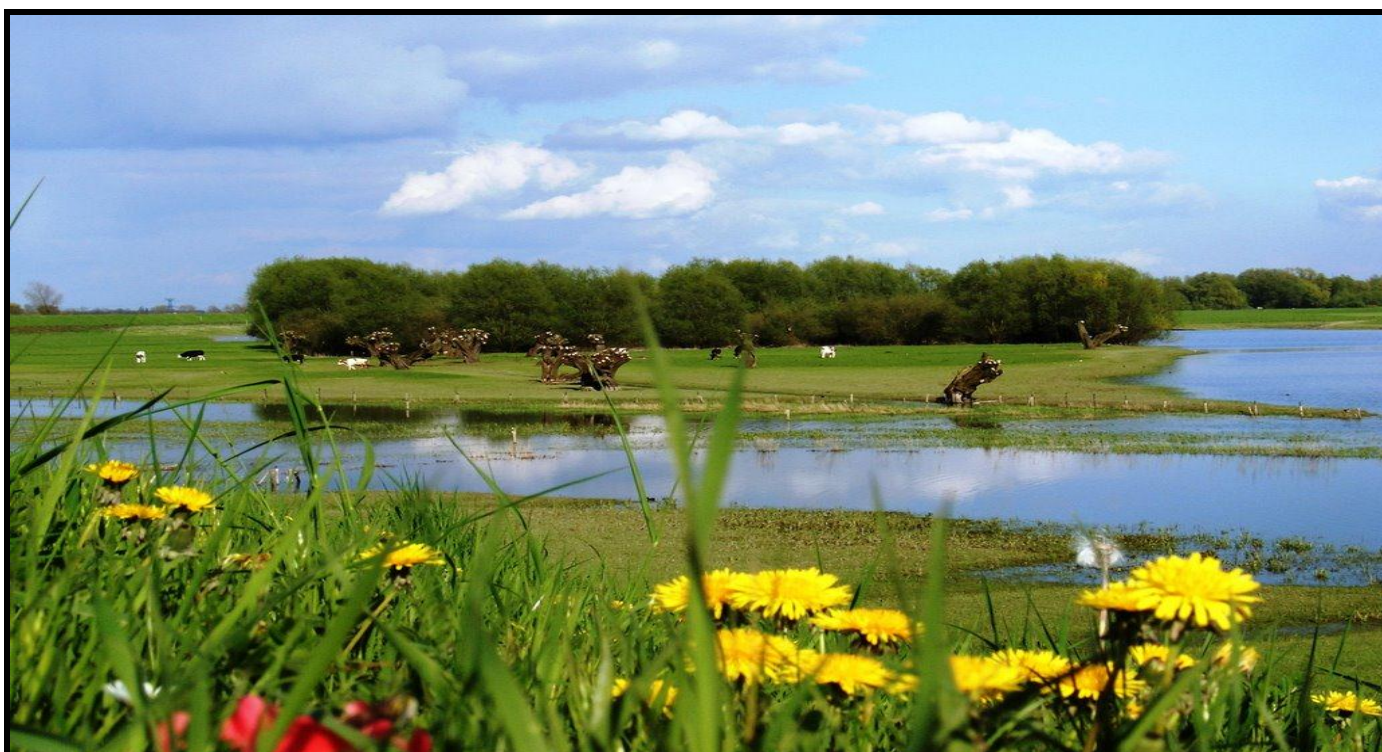


gemeente  
**Neder-Betuwe**

**Nota**  
**Risicomanagement en**  
**Weerstandsvermogen 2014**

**Gemeente Neder-Betuwe**

**Dodewaard**  
**Echteld**  
**Kesteren**  
**Ochten**  
**Opheusden**  
**IJzendoorn**



Opheusden 3 december 2013



# INHOUDSOPGAVE

<b>1</b>	<b>INLEIDING</b> .....	<b>4</b>
1.1	DOEL VAN DEZE NOTA .....	4
<b>2</b>	<b>DOELSTELLINGEN RISICOMANAGEMENT</b> .....	<b>5</b>
2.1	DOELSTELLINGEN.....	5
2.2	SCHEMATISCHE WEERGAVE VAN DE DOELSTELLINGEN. ....	6
<b>3</b>	<b>BEGRIPSBEPALING RISICOMANAGEMENT EN WEERSTANDSVERMOGEN</b> .....	<b>7</b>
3.1	WAT IS RISICOMANAGEMENT.....	7
3.2	WAT IS WEERSTANDSVERMOGEN.....	7
3.3	WAT IS WEERSTANDSCAPACITEIT.....	8
3.4	WAT ZIJN RISICO'S .....	9
<b>4</b>	<b>RISICOMANAGEMENTPROCES</b> .....	<b>10</b>
4.1	HET RISICOMANAGEMENTPROCES IN DE GEMEENTE NEDER-BETUWE .....	10
4.2	TAKEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN .....	12
<b>5</b>	<b>RISICOMANAGEMENT IN RELATIE TOT HET WEERSTANDSVERMOGEN</b> .....	<b>14</b>
5.1	NORM VOOR DE RATIO VAN HET WEERSTANDSVERMOGEN .....	14
5.2	BESCHIKBARE WEERSTANDSCAPACITEIT .....	14
<b>6</b>	<b>RISICOMANAGEMENT IN RELATIE TOT GROTE PROJECTEN</b> .....	<b>15</b>
6.1	GRONDEXPLOITATIES .....	15
6.2	VERBONDEN PARTIJEN/DEELNEMINGEN.....	15
6.3	DECENTRALISATIE VAN OVERHEIDSTAKEN NAAR GEMEENTEN.....	16
<b>7</b>	<b>BIJLAGE</b> .....	<b>17</b>
7.1	BIJLAGE GEKWANTIFICEERDE RISICO'S GEMEENTE NEDER-BETUWE .....	18
7.2	BIJLAGE INVENTARISATIE WEERSTANDSCAPACITEIT GEMEENTE NEDER BETUWE.....	19
7.3	BIJLAGE BEREKENING WEERSTANDSVERMOGEN GEMEENTE NEDER-BETUWE.....	20

# **1 Inleiding.**

Voor het effectief aansturen van publieke organisaties is het van belang grip te hebben op ofwel 'in control' te zijn op de primaire processen, de inzet van middelen (ook wel de bedrijfsvoering) en de risico's die de organisatie loopt. Vanuit de organisatie en bestuurlijk wordt veel waarde gehecht aan de beheersing en blijven verbeteren van het risicomanagement. Belangrijke vraagstukken in het kader van risicomanagement zijn: Welke risico's loopt de gemeente? Welke risico's hebben invloed op het bereiken van de bedrijfsdoelstellingen en hoe gaan we hier als organisatie beleids- en beheersmatig mee om?

Voor u ligt de geactualiseerde Nota Risicomanagement en Weerstandsvermogen. Deze nota vloeit voort uit de "financiële verordening" van de gemeente Neder-Betuwe. In deze "financiële verordening" wordt het college onder andere opgedragen om jaarlijks tenminste één van de genoemde onderdelen van beleid te actualiseren. Langs die weg wordt elk beleidsonderdeel, eens per 5-8 jaar geactualiseerd.

Het vaststellen van deze nota is dus een verplichting, maar de manier waarop het risicomanagement en weerstandsvermogen 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 Neder-Betuwe uiteengezet.

## **1.1 Doel van deze nota**

Met deze nota willen wij het beleid op gebied van risicomanagement en de spelregels voor de uitvoering vastleggen, in het bijzonder waar het financiële risico's betreft. Met het vaststellen van deze nota door de gemeenteraad worden de kaders en beleidsuitgangspunten met betrekking tot het weerstandsvermogen en het risicomanagement vastgelegd, en stelt de raad het beleid vast waarbinnen de gemeente dient te opereren. De kaders en beleidsuitgangspunten borgen dat risicomanagement een structureel onderdeel vormt van de beleidsvorming en de planning & control cyclus. Tevens worden in deze nota de uitgangspunten voor de kwantitatieve risicoanalyse en de berekening van de gewenste bufferreserve vastgelegd.

Binnen de organisatie van de gemeente is een "werkgroep risico's" actief. Deze werkgroep risico's pakt aandachtspunten op en neemt het sturen op risico's ter hand. De werkgroep risico's neemt het voortouw bij de implementatie van deze nota risicomanagement en weerstandsvermogen 2014. De werkgroep risico's neemt daarbij deze nota als vertrekpunt en doet voorstellen aan het college. Het college kan op basis van de voorstellen van de werkgroep risico's voorstellen doen aan de raad. Er kan beargumenteerd worden afgeweken van de gemeentelijke beleidskaders die in deze nota zijn beschreven. In voorkomende gevallen wordt dit expliciet in de collegevoorstellen c.q. raadsvoorstellen toegelicht.

De inventarisatie van huidige risico's wordt tenminste twee keer per jaar geactualiseerd en opgenomen in de planning en control cyclus. Indien tussen deze twee momenten belangrijke wijzigingen plaatsvinden op het gebied van risicomanagement dan worden deze meegenomen in de bestuursrapportages. Via de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing (nieuwe naam op basis van gewijzigd BBV) wordt u hierover geïnformeerd. Langs deze weg wordt op deze wijze de sturing geborgd. Tevens wordt u jaarlijks via een thema avond geïnformeerd waar wij staan met de uitvoering van risicomanagement.

Deze nota risicomanagement en weerstandsvermogen beschrijft het risicomanagement zoals we dit binnen de gemeente Neder-Betuwe op dit moment voeren (huidige stand van risico's en weerstandscapaciteit) en willen gaan voeren op basis van de door u gestelde kaders.

Op basis van deze geactualiseerde nota wordt het risicomanagement in het komende jaar verder geactualiseerd en aangepast. Daarbij wordt gefocust op stuurbare risico's voor de organisatie, lees: risico's waarop de organisatie concreet kan anticiperen.

Deze nota vormt het vertrekpunt voor verder blijvend borgen van risicomanagement binnen de gemeente. Naast risicobeheersing bekijken we in hoeverre het weerstandsvermogen toereikend is. Deze nota vormt een belangrijk instrument waarmee u de kader stellende en controlerende rol kan uitoefenen.

De looptijd van de nota risicomanagement en weerstandsvermogen is bepaald op de periode 2014–2017.

Aan de gemeenteraad wordt voorgesteld:

1. Om de nota risicomanagement en weerstandsvermogen 2014 vast te stellen.

## **2 Doelstellingen risicomanagement**

### **2.1 Doelstellingen**

Met de nota risicomanagement en weerstandsvermogen worden de volgende doelstellingen beoogd:

#### **1. Voldoen aan wet- en regelgeving**

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

#### **2. Kaderstelling raad en formuleren van beleidsuitgangspunten**

De raad is verantwoordelijk voor een sluitende begroting. Een exact sluitende begroting zonder weerstandsvermogen 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 Neder-Betuwe 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 Neder-Betuwe voldoende weerstandsvermogen heeft.

#### **3. Verhogen van het risicobewustzijn**

Hieronder wordt het creëren, stimuleren en vergroten van risicobewustzijn verstaan. 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.

#### **4. 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;

#### **5. Actualisering van het weerstandsvermogen en risico's**

In de begroting en in de jaarstukken wordt in de paragraaf "weerstandsvermogen en risicobeheersing" aandacht besteed aan het weerstandsvermogen van onze gemeente. 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. Onderbouwing van de berekening van het weerstandsvermogen**

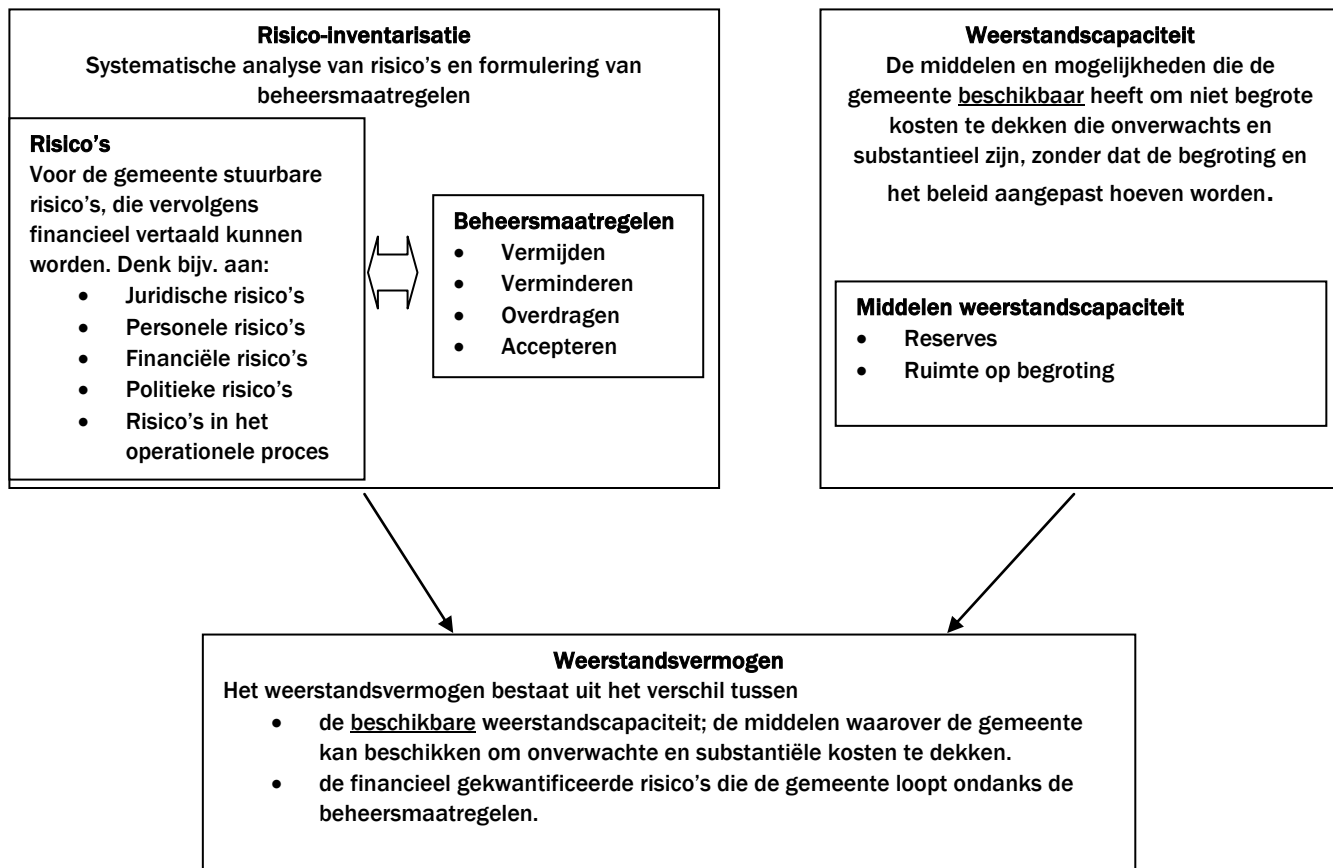
Deze doelstelling richt zich op de wettelijke verplichting die voortvloeit uit het BBV. Hierin is bepaald dat de gemeente een inventarisatie van de risico's en de beschikbare weerstandscapaciteit dient te maken. In de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing geeft de gemeente Neder-Betuwe tenminste twee keer per jaar deze onderbouwing aan.

#### **7. Toetsen of de gemeente Neder-Betuwe 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.

## 2.2 Schematische weergave van de doelstellingen.

Schematisch kunnen de doelstellingen als volgt worden weergegeven.



### **3 Begripsbepaling risicomanagement en weerstandsvermogen**

In dit hoofdstuk worden de begrippen risicomanagement en weerstandsvermogen nader beschreven. De bepalingen van het weerstandsvermogen in relatie tot het risicoprofiel zijn vastgelegd in de artikel 11 van het Besluit Begroting en Verantwoording Provincies en gemeenten (BBV). Het specifiek gemeentelijke beleid van Neder-Betuwe, is vastgesteld in deze nota.

#### **3.1 Wat is risicomanagement**

*Risicomanagement* wordt gedefinieerd als het identificeren en kwantificeren van risico's en het bepalen van activiteiten die de kans van optreden en/of de gevolgen van risico's beheersbaar houdt/maakt.

Bij risicomanagement gaat het om het bepalen van de risico's en de kans dat een risico zich voor doet.

##### *Risico*

Een *risico* is de kans van het optreden van een gebeurtenis met een negatief gevolg voor de gemeente.

##### *Kans*

Bij een risico gaat het om de *kans* dat een risico zich voordoet. Het woord kans geeft aan dat het gaat over een mogelijke gebeurtenis. De mogelijke gebeurtenis heeft gevolgen voor het behalen van doelstellingen.

Als het zeker is dat een gebeurtenis zich voordoet is het geen risico meer.

#### **3.2 Wat is weerstandsvermogen**

Het weerstandsvermogen vormt een belangrijk onderdeel van risicomanagement en wordt gedefinieerd als de mate waarin onverwachte financiële tegenvallers kunnen worden opgevangen.

Het weerstandsvermogen bestaat uit de relatie tussen de *beschikbare* weerstandscapaciteit gedeeld door de *benodigde* weerstandscapaciteit.

De berekeningswijze van het weerstandsvermogen is als volgt:

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

Sinds 1 januari 2004 is de gemeente verplicht om aandacht te besteden aan het risicoprofiel en dit te plaatsen in relatie tot het weerstandsvermogen. De regelgeving verplicht de gemeente om een duidelijke koppeling te maken tussen de risico's die worden gelopen en het aanhouden van een financiële buffer (beschikbare weerstandscapaciteit).

In artikel 11 van het BBV is het volgende opgenomen:

- 1) Het weerstandsvermogen bestaat uit de relatie tussen:
  - a) de weerstandscapaciteit, zijnde de middelen en mogelijkheden waarover de provincie onderscheidenlijk gemeente beschikt of kan beschikken om niet begrote kosten te dekken;
  - b) alle risico's waarvoor geen maatregelen zijn getroffen en die van materiële betekenis kunnen zijn in relatie tot de financiële positie;
- 2) De paragraaf betreffende het weerstandsvermogen en risicobeheersing bevat 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.

In de toelichting op artikel 11 van het BBV is aangegeven dat de gemeenten zelf een beleidslijn en normering moeten bepalen. De wetgever heeft geen absolute norm gesteld, omdat het identificeren en manifesteren van risico's dusdanig specifiek is per gemeente dat hiervoor geen algemene norm te geven is.

Per 1 juli 2013 is het BBV op enkele onderdelen gewijzigd. In artikel 11 is opgenomen dat de naam van de paragraaf weerstandsvermogen in de begroting en de jaarrekening wijzigt in de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing. Dit is om het aspect van risicobeheersing (of risicomanagement) meer aandacht te geven. Doel van de wetgever is dat de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing meer dan voorheen inzicht geeft in het beleid dat wordt gevoerd om de geïnventariseerde risico's te beheersen.

### 3.3 Wat is weerstandscapaciteit

De weerstandscapaciteit van een organisatie wordt gedefinieerd als het geheel van middelen en mogelijkheden om niet begrote, onvoorziene en (mogelijk) substantiële kosten te dekken. De weerstandscapaciteit kan zowel incidenteel als structureel van aard zijn.

In de onderstaande tabel worden de diverse potentiële bestanddelen van de beschikbare weerstandscapaciteit voor een gemeente genoemd en van een uitleg voorzien. Niet al deze onderdelen zijn van toepassing voor de gemeente Neder-Betuwe. Welke onderdelen wel van toepassing zijn voor de gemeente Neder-Betuwe verwijzen wij u naar hoofdstuk 5 onderdeel 5.2.

<b>Bestanddelen van de weerstandscapaciteit</b>
<p><b>1. Algemene Reserve</b> De algemene reserve heeft als belangrijkste functie het vormen van een buffer voor financiële tegenvallers en is per definitie niet geormerkt of bestemd. De algemene reserve vormt het vrij besteedbare eigen vermogen van de gemeente.</p>
<p><b>2. Post onvoorzien</b> Artikel 189 van de Gemeentewet en artikel 8 (lid 1 en lid 6) van het BBV verplicht iedere gemeente een bedrag voor onvoorziene uitgaven op te nemen in de begroting. Feitelijk is hier sprake van structurele weerstandscapaciteit. De post onvoorzien is een buffer voor externe onvoorziene tegenvallers. Het dekt uitgaven die voldoen aan: onvoorzien, onvermijdelijk onontkoombaar. In het bepalen van de hoogte van het bedrag is een gemeente vrij.</p>
<p><b>3. Rente eigen financieringsmiddelen</b> De rente over eigen financieringsmiddelen kan voor het afdekken van risico's worden aangewend. Hiermee wordt bedoeld rente over reserves en voorzieningen, welke niet geormerkt en vrij aanwendbaar is. De rente wordt bijgeschreven bij de reserves en kan ook voor het afdekken van risico's worden aangewend.</p>
<p><b>4. Bestemmingsreserves</b> Dit zijn reserves met een bestedingsfunctie, waarbij geld is weggezet voor toekomstige uitgaven of investeringen. Ondanks een eerder vastgestelde bestedingsfunctie kan de raad besluiten de bestemmingsreserve bestedingsvrij te maken om risico's financieel af te dekken. Het dient hierbij te gaan om een bestemmingsreserve, waarbij een bestuurlijk heroverweging mogelijk is.</p>
<p><b>5. Onbenutte belastingcapaciteit</b> 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 wordt gevormd door het verschil tussen de fictieve (toegestane) opbrengsten bij maximale heffings- en belastingtarieven en de begrote opbrengsten (op basis van feitelijke belastingdruk).</p>
<p><b>6. Begrotingsruimte</b> Indien de begroting en meerjarenraming sluiten met een positief saldo, dan is sprake van begrotingsruimte. Alleen structurele begrotingsruimte kan worden ingezet voor structurele financiële tegenvallers.</p>
<p><b>7. Stille reserves</b> De waarde van de bezittingen van de gemeente is opgenomen op de balans. Indien de werkelijke waarde van de activa hoger is dan de boekwaarde dan is sprake van een stille reserve. Een stille reserve kan worden aangewend als weerstandscapaciteit. Stille reserve is niet direct meetbaar maar komt pas aan de orde wanneer sprake is van een (marktconforme) taxatie of realisatie.</p>



### 3.4 Wat zijn risico's

Risico's zijn te omschrijven als al die gebeurtenissen, die het realiseren van organisatiedoelstellingen in de weg staan. Het totaal aan risico's, te weten een optelsom van alle risico's (kans x financieel gevolg) bepaalt de benodigde weerstandscapaciteit. Er kan worden gedacht aan de volgende categorieën risico's voor een gemeente:

- **Operationeel:**  
Procedures, systemen;
- **Imago/politiek/bestuurlijk:**  
Aantasting van het vertrouwen in de organisatie als gevolg van negatieve publiciteit door bijvoorbeeld crisis, imago, bestuurscrisis, aftreden bestuurder;
- **Markttechnisch:**  
Vraag, prijs, kwaliteit, conjunctuur, rente;
- **Juridisch:**  
Aantasting van de vermogenspositie van de gemeente door claims van derden als gevolg van wettelijke- of contractuele aansprakelijkheid (materiële schade, letselschade, vermogensschade) door bijvoorbeeld de zorgplicht;
- **Krediet technisch:**  
Solvabiliteit, rentegevoeligheid;
- **Menselijk:**  
Zorgeloosheid, 'gedogen' fraude;
- **Financieel:**  
Directe aantasting van de vermogenspositie van de gemeente door verlies van financiële middelen;
- **Bedrijfsproces:**  
Aantasting van de productiecapaciteit vanwege gehele of gedeeltelijke bedrijfsstilstand en de daaruit voortvloeiende planningsproblemen door bijvoorbeeld onvolkomenheden in proces, zoals signalering risico's;
- **Informatie/strategie:**  
Schade door onvoldoende of niet juiste informatie, waardoor geen of niet juiste besluiten worden genomen door bijvoorbeeld ontbreken van eenduidigheid strategie, volledigheid en juistheid informatie;
- **Product:**  
Aantasting van de afzetcapaciteit, doordat producten en diensten niet aan de door de afnemer gestelde kwaliteitseisen voldoen;
- **Letsel/veiligheid:**  
Het oproepen van gevoelens van (sociale) onveiligheid; eventueel gevolgd door bedreiging of lichamelijke schade aan personen;
- **Milieu:**  
Aantasting van lucht, bodem, water of leefomgeving door bijvoorbeeld bodemverontreiniging, luchtkwaliteit en voortgang plannen.

## 4 Risicomanagementproces

Risicomanagement is een systematisch en regelmatig terugkerend proces om risico's te identificeren, te analyseren en te beoordelen en op basis hiervan maatregelen te nemen en te evalueren. Het is een in hoge mate gestandaardiseerd proces dat de volgende stappen kent:

- Inventariseren;
- Analyseren;
- Maatregelen nemen;
- Bewaken.

De implementatie van risicomanagement vormt een proces. Om risicomanagement als instrument voor continue verbetering te ontwikkelen, wordt dit een explicieter onderdeel van de bedrijfsvoering. De ambtelijk-bestuurlijke werkgroep "Risico's" binnen de gemeente Neder-Betuwe heeft hierin een belangrijke voortrekkersrol. Maar ook voor alle managers en medewerkers van de organisatie ligt hier een verantwoordelijkheid. In dit hoofdstuk worden een aantal stappen, taken en bevoegdheden binnen de gemeente Neder-Betuwe beschreven die het genoemde proces kunnen ondersteunen.

Via de planning en control cyclus wordt de raad tenminste twee keer per jaar geïnformeerd over de risico's en de beheersmaatregelen. Vanwege het soms vertrouwelijke karakter zal dit meer op hoofdlijnen zijn. Het hierna beschreven proces schetst welke systematiek 'achter deze hoofdlijn zit'.

### 4.1 Het risicomanagementproces in de gemeente Neder-Betuwe

De gemeentelijke organisatie dient te worden betrokken bij alle stappen van de risicomanagementcyclus. In het proces van risicomanagement vallen vijf stappen te herleiden.

#### 4.1.1 Stap 1. Identificatie van risico's

Op gestructureerde wijze identificeren van mogelijke toekomstige gebeurtenissen, het adequaat formuleren van deze gebeurtenissen in de vorm van risico's en het vaststellen van de oorzaken van deze risico's.

De gemeente Neder-Betuwe gaat voor de identificatie van de risico's de volgende indeling hanteren:

1. Juridische risico's;
2. Maatschappelijke risico's;
3. Politiek / imago risico's;
4. Financiële risico's;
5. Personele / organisatorische risico's;
6. Grondexploitatie risico's;
7. Risico's van deelnemingen;
8. Risico's van verbonden partijen ;
9. Risico's sociaal domein;
10. Technische risico's;
11. Reguliere risico's.

#### 4.1.2 Stap 2. Analyse en beoordeling van risico's

Na het in kaart brengen van de risico's kunnen deze geanalyseerd worden. De analyse bestaat uit een inschatting van de kans dat een gebeurtenis optreedt, waarbij tevens wordt aangegeven wat de gevolgen van het optreden van het risico kunnen zijn. In deze processtap worden de risico's gekwantificeerd.

De risicoweging of kwantificering van risico's kan op verschillende manieren. Ondersteuning van de berekening en het bepalen van de risico's kan plaatsvinden door het simuleren van de risico's (bijv. de zogenoemde Monte Carlo methode die bij Medel wordt gehanteerd) of het uitvoeren van een benchmark (vergelijken met risicoanalyses van regiegemeenten of gemeenschappelijke regelingen zoals AVRI). Het is niet wenselijk dat meerdere systemen worden gebruikt. Bij onze deelneming Medel wordt de Monte Carlo methode gehanteerd.

Welk systeem of methode ook wordt gebruikt, in bijna alle gebruikelijke methoden is **kans maal gevolg** de basis!

Deze '**kans maal gevolg**' methode' blijft het uitgangspunt voor risicokwantificering binnen de gemeente Neder-Betuwe. Het **gevolg** is de schade als het risico zich daadwerkelijk voordoet. Voor het gevolg wordt een niet begroot geldbedrag genoemd en onderbouwd.

De **kans** is de waarschijnlijkheid uitgedrukt in een percentage dat het risico zich daadwerkelijk voor kan doen. De kans vermenigvuldigd met het gevolg geeft het **risicobedrag** weer dat in de risico-inventarisaties (van o.m. begroting en jaarrekening) wordt opgenomen.

Voor het inschatten van de kans wordt het volgende uitgangspunt gehanteerd:

Aantal keren dat risico zich naar verwachting voordoet.	Kans
< 1 x per 10 jaar	10%
1 x per 5 – 10 jaar	30%
1 x per 2 – 5 jaar	50%
1 x per 1 – 2 jaar	70%
1 x per jaar of >	90%

Tot slot nog een mogelijk een ander analyse instrument dat kan worden toegepast: de risicoscore.

Op basis van de zogenoemde risicoscore die hier uitkomt kan een ordening in de geïdentificeerde risico's worden aangebracht. En op basis daarvan kunnen de juiste prioriteiten gesteld worden en is de organisatie in staat de risico's te beheersen. De kwantificering van de risico's gebeurt op basis van de hieronder genoemde kans- en gevolklassen.

De volgende indeling in klassen voor risico's met financieel gevolg wordt gehanteerd:

Klasse	Norm	Gevolg
1	€ 0 < € 5.000	Zeër laag
2	€ 5.000 < € 25.000	Laag
3	€ 25.000 < € 75.000	Midden
4	€ 75.000 < € 250.000	Hoog
5	€ 250.000 >	Zeër hoog

Voor risico's met niet-financiële gevolg de volgende indeling in klassen gehanteerd:

Klasse		Gevolg
1		Zeër laag
2		Laag
3		Midden
4		Hoog
5		Zeër hoog

De risicoscore wordt dus bepaald door de 'kans klasse' en de 'gevolg klasse' met elkaar te vermenigvuldigen. De risico's met de hoogste score krijgen de hoogste prioriteit bij het beheersen van de risico's.

Dit is toegepast op 2 voorbeelden, waarvan de werkgroep risico's wordt gevraagd deze concreet af te wegen bij de eerstvolgende actualisatie van de risico's bij de jaarrekening 2013.

**Voorbeeld 1: Risico dat we verliezen moeten nemen op industrieschap Medel.**

Het industrieschap Medel heeft de risico's becijferd en op 3 september 2013 aan de raad gepresenteerd.

Omdat het vertrouwelijke gegevens betreft wordt in dit voorbeeld gerekend met fictieve cijfers.

Stel dat er voor € 4,0 miljoen aan maximale risico's wordt geïnventariseerd en dat Medel als zelfstandig bedrijf geen reserves zou hebben, dan is het maximale risico dat Neder-Betuwe loopt € 2,0 miljoen, op basis van 50% aandeelhouderschap van Neder-Betuwe. Stel vervolgens dat de kans wordt ingeschat dat dit risico zich eens per 5-10 jaar zal voordoen, bijvoorbeeld omdat de grondexploitatie nog redelijk positief is, dan is de kans 30%.

Als we kans en risico met elkaar vermenigvuldigen dan is in dit fictieve voorbeeld het risicobedrag dat Neder-Betuwe opneemt € 600.000. De risicoscore van dit risico is klasse 5 "Zeër hoog".

**Voorbeeld 2: Risico dat we aanbestedingsvoordelen op wegen niet behalen.**

In de begroting van Neder-Betuwe is een structureel taakstellende onder uitputting op wegenbeheer opgenomen van € 150.000. Ofwel: ieder jaar moet ten opzichte van de begroting € 150.000 aanbestedingsvoordeel worden gerealiseerd. Stel dat we de komende vier jaarschijven dit aanbestedingsvoordeel niet kunnen realiseren. In dat geval is het geldgevolg (per jaarschijf) € 150.000. Van deze € 150.000 wordt de kans bepaald. Stel dat we inschatten dat we eens per 2-5 jaar dit aanbestedingsvoordeel niet halen dan is de kans 50% en wordt het risicobedrag € 75.000. Dit passen we vervolgens toe op alle jaarschijven omdat we niet weten in welk jaar het eventuele risico zich voordoet. Bovendien wordt de weerstandscapaciteit voor alle jaarschijven opnieuw beschreven. De risicoscore van dit risico is klasse 4 "hoog".

#### **4.1.3 Stap 3. Beheersing van risico's**

Wanneer risico's worden onderkend zijn een aantal oplossingen mogelijk. Voor elk risico moet een keuze gemaakt worden uit de volgende vier maatregelen:

- Vermijden: stoppen met de activiteit
- Verminderen: treffen van beheersmaatregelen
- Overdragen
- Accepteren: aanvaarden (resterend) risico (onder voorwaarden)

Bij het beheersen van risico's en het kiezen van een oplossingsrichting/maatregel moet een afweging worden gemaakt over de effectiviteit van de beheersmaatregel.

#### **4.1.4 Stap 4. Rapportage van risico's**

Het gaat hierover het rapporteren over de oorzaak, aard en omvang van risico's, de effectiviteit van de beheersmaatregelen en wijzigingen in de beheersmaatregelen. De gemeenteraad wordt op via de planning en control cyclus (tenminste twee keer per jaar) geïnformeerd over de risico's.

Gezien het soms vertrouwelijke karakter wordt in de gemeente overgestapt naar meer rapportage op hoofdlijnen in de P&C cyclus. Daarnaast wordt tenminste 1 keer per jaar in een besloten raadsbijeenkomst meer in detail uitleg gegeven over de risico's en de beheersmaatregelen die door college en management worden genomen.

#### **4.1.5 Stap 5. Monitoren van risico's**

Het doel van continue monitoring is om tijdig (wijzigingen in) risico's te signaleren, adequate maatregelen te kunnen treffen en waar nodig bij te sturen. Hoe eerder een (wijziging in een) risico wordt gesignaleerd, hoe beter de gevolgen te beheersen zijn, de achterliggende oorzaken en observeren van mogelijke wijzigingen. Ook hier wordt zo veel als mogelijk aangesloten op de planning en control cyclus.

### **4.2 Taken en verantwoordelijkheden**

In deze paragraaf wordt uiteengezet welke taken en verantwoordelijkheden de verschillende actoren binnen de gemeente Neder-Betuwe hebben.

#### **4.2.1 Artikel 212 Gemeentewet en financiële verordening**

Conform artikel 212 van de Gemeentewet heeft de gemeente Neder-Betuwe een financiële verordening vastgesteld. In artikel 12 van de vastgestelde financiële verordening is het volgende opgenomen:

##### *Artikel 12 Risicomanagement en weerstandsvermogen*

- 1) Het college draagt zorg voor de voorbereiding van het beleid ten aanzien van 'het risicomanagement en weerstandsvermogen'. De beleidsvoorbereiding wordt vastgelegd in een 'nota risicomanagement en weerstandsvermogen'. De raad stelt de kaders vast.
- 2) Het college biedt bij de begroting en jaarstukken een paragraaf risicomanagement en weerstandsvermogen aan. In deze paragraaf wordt ingegaan op de risico's van materieel belang (inclusief de kans dat deze zich voordoen), de weerstandscapaciteit, de relatie tussen deze twee (het weerstandsvermogen). Daarnaast wordt ingegaan op de risico beperkende maatregelen die worden genomen ter reducering van de risico's. In de bestuursrapportages wordt over relevante afwijkingen gerapporteerd.

#### **4.2.2 De gemeenteraad**

De gemeenteraad stelt de kaders vast waarbinnen risicomanagement wordt toegepast. De gemeenteraad doet dat door de financiële beheersverordening vast te stellen en de nota risicomanagement en weerstandsvermogen. De gemeenteraad houdt toezicht op de uitvoering binnen de kaderstelling. Het college van burgemeester en wethouders voert het beleid uit binnen de gestelde kaders. Vervolgens controleert de gemeenteraad in hoeverre de uitvoering van het beleid door het college van burgemeester en wethouders binnen de vastgestelde kaders heeft plaatsgevonden en of hier bij voldoende rekening is gehouden met de aanwezige risico's.

#### **4.2.3 Het college van burgemeester en wethouders**

Het college van burgemeester en wethouders is bestuurlijk verantwoordelijk voor het uitvoeren van het risicomanagement overeenkomstig de vastgestelde kaders van de gemeenteraad. Het college is verantwoordelijk voor de uitvoering van het beleid omtrent risicomanagement en neemt beslissingen op grond van de voorstellen die door het ambtelijk apparaat worden gedaan. Het college houdt toezicht op de uitvoering van het risicomanagement door de organisatie en dient ervoor te zorgen dat de doelstellingen van het risicomanagement worden bereikt.

#### **4.2.4 De ambtelijke organisatie**

De gehele ambtelijke organisatie is verantwoordelijk voor risicoherkenning en risicobewustwording.

##### Management

Het management is verantwoordelijk voor de voorbereiding van beslissingen, het voorstellen van beslissingen als onderdeel van de uitvoering over het te volgen risicobeleid en vermelding hoeveel risico de organisatie kan dragen. Het college en de raad worden hierover via de planning en control cyclus geïnformeerd waarna besluitvorming door het bevoegd gezag plaats kan vinden.

##### Afdelingsmanager

De afdelingsmanager is integraal verantwoordelijk voor de tijdige en juiste uitvoering van risicomangement binnen de afdeling. En de afdelingsmanager is verantwoordelijk voor het risicoprofiel van de afdeling. Naast de afdelingsmanager zijn in de ambtelijke organisatie voor de inventarisatie van de specifieke risico's per beleidsveld verschillende procesverantwoordelijken aangewezen. De procesverantwoordelijken zijn ook aangewezen om risico beperkende (of risicobeheersmaatregelen) op te pakken. De procesverantwoordelijken kunnen ondersteund worden door een risicomangementcoördinator. Deze rol is belegd bij de concerncontroller.

##### Risicomangementcoördinator

De risicomangementcoördinator is als voorzitter van de werkgroep risico's penvoerder voor de inventarisatie van de organisatie brede en algemene risico's. Het management is en blijft verantwoordelijk. De risicomangement-coördinator kan de nadere onderzoeken namens de werkgroep risico's aansturen.

##### Werkgroep risico's

In de gemeente Neder-Betuwe is een werkgroep risico's actief. Gezien het belang voor de gemeente Neder-Betuwe om het risicomangement verder door te ontwikkelen is het te overwegen om de werkgroep risico's om te vormen tot een werkgroep "risicomangement". Om draagvlak voor deze werkgroep te creëren binnen de organisatie verdient het aanbeveling om de werkgroep te verbreden met verschillende disciplines binnen de organisatie.

Deze ambtelijk-bestuurlijke werkgroep gaat risico's en de beheersmaatregelen beschrijven en kwantificeren en neemt het initiatief voor de implementatie van de beheersmaatregelen in de organisatie. Zij doet hiertoe voorstellen aan college en management. De raad wordt tenminste twee keer per jaar via de planning en control cyclus geïnformeerd.

## 5 Risicomanagement in relatie tot het weerstandsvermogen

Een belangrijk onderdeel van risicomanagement vormt het weerstandsvermogen. Risicomanagement wordt gedefinieerd als het identificeren en kwantificeren van risico's en het bepalen van activiteiten die de kans van optreden en/of gevolgen van risico's beheersbaar houdt/maakt. Deze activiteiten worden beheersmaatregelen genoemd. Een onderdeel van de beheersmaatregelen bestaat uit het op niveau houden van de financiële positie door het opbouwen van weerstandsvermogen.

Het weerstandsvermogen geeft een indicatie in welke mate de gemeente Neder-Betuwe in staat is onvoorziene tegenvallers op te vangen. Waarbij in ongunstig tijden de gemeente Neder-Betuwe haar activiteiten ongestoord kan voortzetten. Inzicht in het weerstandsvermogen is van belang om de continuïteit van de organisatie te kunnen garanderen.

### 5.1 Norm voor de ratio van het weerstandsvermogen

Om het weerstandsvermogen te kunnen beoordelen dient te worden vastgesteld welke ratio de gemeente Neder-Betuwe nastreeft. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van de onderstaande waarderingstabel:

Ratio	Betekenis
> 2,0	Uitstekend
1,4 tot 2,0	Ruim voldoende
1,0 tot 1,4	Voldoende
0,8 tot 1,0	Matig
0,6 tot 0,8	Onvoldoende
< 0,6	Ruim onvoldoende

De gemeenteraad van de gemeente Neder-Betuwe bepaalt of het weerstandsvermogen voldoende is. Op basis van de waarderingstabel streeft de gemeente te groeien naar minimaal een weerstandsratio van 1,0. Bij een weerstandsratio van 1,0 kan met een hoge mate van zekerheid gesteld worden dat de risico's in financiële zin zijn afgedekt.

De gemeente Neder-Betuwe streeft er naar om over 'voldoende' weerstandscapaciteit te beschikken. Een ratio van het weerstandsvermogen van tenminste 1,0 voldoet aan het criterium 'voldoende' voor het weerstandsvermogen. Bij deze norm is de omvang van de gekwantificeerde risico's in evenwicht met de aan te houden beschikbare weerstandscapaciteit waarmee risico's opgevangen kunnen worden. Indien de ratio minder dan 1,0 bedraagt, wordt de gemeente kwetsbaarder. De gemeente beschikt dan niet over voldoende weerstandscapaciteit om de risico's af te dekken.

### 5.2 Beschikbare weerstandscapaciteit

De weerstandscapaciteit van een organisatie wordt gedefinieerd als het geheel van middelen en mogelijkheden om niet begrote, onvoorziene en (mogelijk) substantiële kosten te dekken. De weerstandscapaciteit kan zowel incidenteel als structureel van aard zijn. In de onderstaande tabel worden de potentiële bestanddelen van de beschikbare weerstandscapaciteit voor de gemeente Neder-Betuwe genoemd en uitgelegd.

Bestanddelen van de weerstandscapaciteit
<b>1. Algemene reserve</b> De algemene reserve heeft voor de gemeente Neder-Betuwe de belangrijkste functie het vormen van een buffer voor financiële tegenvallers en is per definitie niet geormerkt of bestemd. De algemene reserve vormt daarbij het vrij besteedbare eigen vermogen van de gemeente.
<b>2. Post onvoorziene</b> Artikel 189 van de Gemeentewet en artikel 8 (lid 1 en lid 6) van het BBV verplicht iedere gemeente een bedrag voor onvoorziene uitgaven op te nemen in de begroting. Feitelijk is hier sprake van structurele weerstandscapaciteit en vormt een buffer voor externe onvoorziene tegenvallers.
<b>4. Bestemmingsreserves (Reserve grondexploitatie)</b> De reserve grondexploitatie heeft voor de gemeente Neder-Betuwe de belangrijkste functie het vormen van een buffer voor mogelijke financiële risico's vanuit de grondexploitaties. Daarmee is de reserve grondexploitatie per definitie geormerkt of bestemd.
<b>6. Begrotingsruimte</b> Indien de begroting en meerjarenraming sluiten met een positief saldo, dan is sprake van begrotingsruimte. Alleen structurele begrotingsruimte kan worden ingezet voor dekking van aanwezige risico's en voor dekking van structurele financiële tegenvallers.
<b>7. Stille reserves</b> De waarde van de bezittingen van de gemeente is opgenomen op de balans. Indien de werkelijke waarde van de activa hoger is dan de boekwaarde dan is sprake van een stille reserve. Een stille reserve kan worden aangewend als weerstandscapaciteit. De gemeenteraad van de gemeente Neder-Betuwe heeft bepaald dat de stille reserves niet worden aangewend als weerstandscapaciteit.

## 6 Risicomanagement in relatie tot grote projecten

Het risicomanagement rond projecten verdient extra aandacht. Aan grote projecten zijn onlosmakelijk grote risico's verbonden. Het gaat bijvoorbeeld om alle complexen uit de grondexploitatie en de eenmalige projecten zoals infrastructurele projecten en de decentralisatie van overheidstaken naar de gemeente. Het is van belang om de financiële, juridische, imago en tijdsgebonden risico's vroegtijdig te onderkennen en bij de projecten te zorgen voor goede sturing en beheersing. In dit hoofdstuk wordt aandacht gevraagd voor de enkele ontwikkelingen binnen de gemeente Neder-Betuwe op het gebied van grote projecten.

De werkgroep risico's weegt deze ontwikkelingen af bij de periodieke actualisatie van de risico's en doet voorstellen voor verwerking hiervan in de planning en control instrumenten. De werkgroep risico's wordt gevraagd om specifieke voorstellen te doen met betrekking tot de in dit hoofdstuk genoemde risico's en om in de loop van 2014 met voorstellen te komen voor weging van deze risico's in de planning en control cyclus.

### 6.1 Grondexploitaties

Complexen binnen de grondexploitatie kunnen zich kenmerken door een langere looptijd. Het resultaat van de grondexploitatieberekening is onder andere afhankelijk van de gekozen uitgangspunten, interne factoren, externe factoren als rentekosten en afzetmarkt, zekerheidspercentage en het waarderingscijfer. Het uiteindelijke resultaat van een complex uit de grondexploitatie is afhankelijk van de kosten, de opbrengsten, de fasering en de marktomstandigheden.

Grondexploitaties kennen algemene en specifieke risico's. De algemene risico's bestaan onder andere uit rentestijgingen, stijging van het inflatiecijfer, aanbestedingsrisico's, marktontwikkelingen en vertragingen in de planvorming of in de gronduitgifte.

Voor de dekking van algemene risico's die met de huidige exploitaties gelopen wordt is een risico inschatting opgenomen. Deze risico inschatting is gebaseerd op 10% van de stand van de boekwaarden per 1 januari van het begin van het boekjaar.

Bij de gemeente Neder-Betuwe is als beleidskader gesteld dat alle risico's die voortvloeien uit de grondexploitatie gedekt worden uit de reserve grondexploitatie. De minimale grens van de reserve grondexploitatie moet gelijk zijn aan het totaalbedrag aan risico's die de grondexploitatie betreffen. Is de stand van de reserve grondexploitatie op enig moment hoger dan het totaal aan risico's grondexploitatie dan moet het meerdere afgestort worden naar de algemene reserve.

Wanneer risico's werkelijkheid worden (kosten, verlies) dan wordt allereerst binnen de grondexploitatie zelf gezocht of deze kosten/verlies in mindering gebracht kunnen worden op de aanwezige winstverwachting. Is er geen winstverwachting meer aanwezig dan moet het verlies genomen worden wat inhoudt dat er een storting moet plaats vinden. ter grootte van het verlies, in de voorziening verliezen grondexploitatie. Dit laatste is een wettelijke plicht. Jaarlijks vindt een herberekening hiervan plaats.

Om de ontwikkelingen binnen de grondexploitaties goed te monitoren wordt jaarlijks, bij het samenstellen van de jaarstukken een totale actualisatie van de grondexploitaties uitgevoerd. Bij de actualisatie worden de resultaten van het afgelopen jaar verwerkt. En wordt een nieuwe prognose voor de komende jaren opgesteld. Per complex worden de verwachte lasten en baten aangegeven, de fasering in tijd wordt bijgesteld en beoordeeld op de risico's, die voor de toekomst nog spelen. De werkgroep risico's is nauw bij deze jaarlijkse actualisatie betrokken.

### 6.2 Verbonden partijen/deelnemingen

De gemeente Neder-Betuwe heeft te maken met een aantal verbonden partijen zoals de gemeenschappelijke regeling Regio Rivierenland. Daarnaast zijn er externe partijen, waarbij de gemeente Neder-Betuwe via het aandelenbezit risico's kan lopen. Bij laatstgenoemde partijen gaat het om fluctuaties in de waarde van de aandelen of het dividend. De risico's van een verbonden partij kunnen worden samengevat in een tweetal dimensies: financiële en bestuurlijke risico's. Naast de aard en omvang van de activiteiten wordt het risicoprofiel ook beïnvloed door de juridische vorm, structuur en organisatie van een verbonden partij.

De belangrijkste soorten verbonden partijen worden hieronder weergegeven:

Belangrijkste soorten verbonden partijen	Rechtsvorm	Risico (Financieel/bestuurlijk)
Stichting	Privaatrechtelijk	Laag
Vennootschap (BV, NV)	Privaatrechtelijk	Middel
Gemeenschappelijke regeling	Publiekrechtelijk	Hoog
Publieke Private Samenwerking (PPS)	Privaatrechtelijk	Hoog

De risico's van gemeenschappelijke regelingen en PPS-constructies zijn hoger dan bij een Stichting en Vennootschap (CV/BV). Bij de gemeenschappelijke regelingen vanwege het feit dat de aangesloten gemeenten volledig financieel aansprakelijk zijn. En bij de PPS-constructies vanwege de samenwerking met een private partij met eigen (winst)-doelstellingen en de gekozen financieringsconstructie.

Het inzichtelijk maken van de verbonden partijen is om twee redenen van belang. De eerste reden is dat de verbonden partijen vaak beleid uitvoeren dat de gemeente in principe ook zelf kan blijven doen. De gemeente mandateert als het ware de verbonden partij. De tweede reden betreft de kosten/budgettaire beslag/de financiële risico's, die de gemeente met de verbonden partijen kan lopen en de daaruit voortvloeiende budgettaire gevolgen.

Voor Neder-Betuwe zijn de PPS-constructie "Casterhoven" en de gemeenschappelijke regeling "Industrieschap Medel" deelnemingen met een hoog risico. Het risico voor Casterhoven is vrij recent herzien, zie ook bijlage. Het risico Medel wordt onder specifieke aandacht van de werkgroep risico's gebracht. Aandachtspunt hierbij is dat verwachte resultaten van grondexploitaties niet tot de weerstandscapaciteit mogen worden gerekend.

- De werkgroep risico's wordt gevraagd om op basis van de in de besloten raadsbijeenkomst van 3 september 2013 gepresenteerde risico's van het project Medel een voorstel te doen voor een risicoreservering bij de eerstvolgende actualisatie van de risico's (jaarstukken 2013).
- De werkgroep risico's wordt gevraagd om voor de deelneming Casterhoven een actualisatie uit te voeren voor de aanwezige risico's en de effecten van deze actualisatie mee te nemen bij de jaarstukken 2013.

Voor de overige deelnemingen op basis van de paragraaf verbonden partijen verdient het de aanbeveling om een specifieke risico-inventarisaties te maken. Bij het maken van deze inventarisaties geldt het uitgangspunt dat 10% van de jaarlijkse bijdrage aan een verbonden partij als maximaal geldgevolg in de risico-inventarisatie wordt opgenomen tegen een kans van 50%. Het maximale geldgevolg moet verminderd worden met het eventueel vrij te bestede eigen vermogen van de verbonden partij welke bij de verbonden partij aanwezig is voor het afdekken van risico's, tenzij anders is onderbouwd.

- De werkgroep risico's wordt gevraagd deze specifieke risico-inventarisaties in de loop van 2014 op te stellen.

### **6.3 Decentralisatie van overheidstaken naar gemeenten**

Gemeenten worden in 2014 en 2015 verantwoordelijk voor jeugdzorg, werk en inkomen en zorg aan langdurig zieken en ouderen. Een deel van deze taken hebben zij nu ook al, een deel nemen zij over van de rijksoverheid. Voor deze decentralisaties worden middelen aan het gemeentefonds toegevoegd. Het kwaliteitsniveau waarin de gemeente Neder-Betuwe deze taken kan en moet gaan uitvoeren is nog onduidelijk en daarmee ontstaat een risico in de mate waarin de gemeente Neder-Betuwe deze decentralisaties kan opvangen en kwalitatief kan uitvoeren.

- De werkgroep risico's wordt gevraagd hier bij de actualisatie van de risico's in 2014 te komen met een inventarisatie en mogelijke kwantificering van de dit risico.



## 7 Bijlage

## 7.1 Bijlage gekwantificeerde risico's gemeente Neder-Betuwe

In de onderstaande tabel worden de huidige risico's van de gemeente Neder-Betuwe weergegeven.

<b>Stand bij de begroting 2014</b>	
<u>Overzicht van risico's gelijk of groter dan € 100.000</u>	<u>Bedrag in €</u>
<b>Grondexploitatie:</b>	
1. Algemene risico's grondexploitatie	1.124.000
2. Specifieke risico's grondexploitatie	1.688.000
<b>Deelnemingen</b>	
3. Casterhoven	7.500.000
4. Medel	0
<b>Overige risico's</b>	
5. Bodemsanering overdracht woonwagencentra	200.000
6. Personeel en organisatie (bedrijfsvoering)	1.370.000
7. Open einde regelingen	500.000
8. Ontwikkelingen gemeentefonds	200.000
9. Inbesteden van beheer openbare ruimte bij AVRI	100.000
10. Verbeterplan om te voldoen aan de kwaliteitscriteria bouwen en milieu	p.m.
11. Overige risico's < € 100.000 (decentralisatie nieuwe overheidstaken)	331.300
Verbonden partijen; renteontwikkelingen; archief;	
Bijstand- en bestrijdingskosten; leges inkomsten en aansluiting N323 / A15	
<b>Totaal van de gekwantificeerde risico's</b>	<b>13.013.300</b>

Voor een overzicht van de huidige beschreven risico's van de gemeente Neder-Betuwe verwijzen wij u naar de begroting 2014 en meerjarenraming 2015 - 2017

## 7.2 Bijlage inventarisatie weerstandscapaciteit gemeente Neder Betuwe

In de onderstaande tabel wordt de huidige weerstandscapaciteit van de gemeente Neder-Betuwe weergegeven.

<b>Berekening weerstandscapaciteit per:</b>					
<b>Weerstandscapaciteit</b>	<b>1-1-2013</b>	<b>1-1-2014</b>	<b>1-1-2015</b>	<b>1-1-2016</b>	<b>1-1-2017</b>
<b>Reserves:</b>					
Algemene reserve*	-4.188.000	-7.215.000	-7.059.000	-6.764.000	-7.814.000
Reserve grondexploitatie **	-3.033.000	-2.681.000	-3.080.000	-2.590.000	-2.590.000
<b>Subtotaal reserves</b>	<b>-7.221.000</b>	<b>-9.896.000</b>	<b>-10.139.000</b>	<b>-9.354.000</b>	<b>-10.404.000</b>
<b>Heffingen:</b>					
OZB x)	0	0	0	0	0
Leges en andere heffingen	0	0	0	0	0
<b>Onbenutte belastingcapaciteit</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Onvoorzien</b>					
Onvoorzien algemeen	-67.000	-86.000	-86.000	-86.000	-86.000
<b>Saldo onvoorzien</b>	<b>-67.000</b>	<b>-86.000</b>	<b>-86.000</b>	<b>-86.000</b>	<b>-86.000</b>
<b>Stand financiële positie</b>					
Begroting 2014 en Meerjarenraming 2015-2017	-286.000	-596.000	-866.000	-652.000	-695.000
<b>Stand financiële positie</b>	<b>-286.000</b>	<b>-596.000</b>	<b>-866.000</b>	<b>-652.000</b>	<b>-695.000</b>
<b>Totale weerstandscapaciteit</b>	<b>-7.574.000</b>	<b>-10.578.000</b>	<b>-11.091.000</b>	<b>-10.092.000</b>	<b>-11.185.000</b>

Voor een toelichting van het verloop van de algemene reserve en de reserve grondexploitatie verwijzen wij u naar de begroting 2014 en meerjarenraming 2015 - 2017 (Paragraaf 2 "risicomanagement en weerstandsvermogen).

### 7.3 Bijlage berekening weerstandsvermogen gemeente Neder-Betuwe

In de onderstaande tabel wordt de huidige berekening van de weerstandscapaciteit van de gemeente Neder-Betuwe weergegeven op basis van de paragrafen weerstandsvermogen en grondbeleid uit de begroting 2014.

<b>Berekening weerstandscapaciteit per:</b>					
<b>Weerstandscapaciteit</b>	<b>1-1-2013</b>	<b>1-1-2014</b>	<b>1-1-2015</b>	<b>1-1-2016</b>	<b>1-1-2017</b>
<b>Reserves:</b>					
Algemene reserve*	-4.188.000	-7.215.000	-7.059.000	-6.764.000	-7.814.000
Reserve grondexploitaties **	-3.033.000	-2.681.000	-3.080.000	-2.590.000	-2.590.000
<b>Subtotaal reserves</b>	<b>-7.221.000</b>	<b>-9.896.000</b>	<b>-10.139.000</b>	<b>-9.354.000</b>	<b>-10.404.000</b>
<b>Heffingen:</b>					
OZB x)	0	0	0	0	0
Leges en andere heffingen	0	0	0	0	0
<b>Onbenutte belastingcapaciteit</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Onvoorzien</b>					
Onvoorzien algemeen	-67.000	-86.000	-86.000	-86.000	-86.000
<b>Saldo onvoorzien</b>	<b>-67.000</b>	<b>-86.000</b>	<b>-86.000</b>	<b>-86.000</b>	<b>-86.000</b>
<b>Stand financiële positie</b>					
Begroting 2014 en Meerjarenraming 2015-2017	-286.000	-596.000	-866.000	-652.000	-695.000
<b>Stand financiële positie</b>	<b>-286.000</b>	<b>-596.000</b>	<b>-866.000</b>	<b>-652.000</b>	<b>-695.000</b>
<b>Totale weerstandscapaciteit</b>	<b>-7.574.000</b>	<b>-10.578.000</b>	<b>-11.091.000</b>	<b>-10.092.000</b>	<b>-11.185.000</b>
<b>Financiële risico's</b>					
Totale weerstandscapaciteit	-7.574.000	-10.578.000	-11.091.000	-10.092.000	-11.185.000
Totale risico's	13.542.300	13.013.300	13.013.300	13.013.300	13.013.300
<b>Saldo</b>	<b>5.968.300</b>	<b>2.435.300</b>	<b>1.922.300</b>	<b>2.921.300</b>	<b>1.828.300</b>
<b>Ratio weerstandsvermogen</b>	<b>0,6 onvoldoende</b>	<b>0,8 matig</b>	<b>0,9 matig</b>	<b>0,8 matig</b>	<b>0,9 matig</b>

