

# Rapportage Oostzaan

Versie 2.0, definitief

12 januari 2009

Auteurs: Ir. Philip van Leeuwen

Drs. Jeroen Scholten

Mr. Josje van Hees

© 2009 Nederlands Adviesbureau voor Risicomanagement bv.

Dit rapport is uitsluitend bestemd voor de opdrachtgever. De inhoud van dit rapport is gebaseerd op omstandigheden bij en informatie ter beschikking gesteld door de opdrachtgever. Op geen enkele wijze kan worden gegarandeerd dat beschreven omstandigheden volledig in overeenstemming zijn met van toepassing zijnde wet- en regelgeving, noch mag worden aangenomen dat de inhoud van dit rapport volledig is ten aanzien van de onderzochte risico's. Derden die van dit rapport kennisnemen kunnen aan dit rapport geen rechten ontleen. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze rapportage mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van het Nederlands Adviesbureau voor Risicomanagement bv.

# Inhoud

|  |    |
|--|----|
| Inhoud .....   | 3  |
| 1. Inleiding.....                                      | 5  |
| 1.1. Aanleiding .....                                  | 5  |
| 1.2. Opdracht .....                                    | 5  |
| 1.3. Werkwijze .....                                   | 5  |
| 1.4. Leeswijzer .....                                  | 6  |
| 2. Financiële analyse.....                             | 7  |
| 2.1. Solvabiliteit en liquiditeit .....                | 7  |
| 2.2. Ontwikkeling resultaten en reserves.....          | 9  |
| 3. Huidige paragraaf weerstandsvermogen .....          | 13 |
| 3.1. Definitie risico .....                            | 13 |
| 3.2. Werkwijze risicoanalyse .....                     | 13 |
| 3.3. Weerstandsvermogen .....                          | 14 |
| 3.4. Bestanddelen beschikbare weerstandcapaciteit..... | 14 |
| 3.5. Benodigde weerstandcapaciteit.....                | 16 |
| 3.6. Norm weerstandsvermogen .....                     | 17 |
| 3.7. Inhoud risicoprofiel.....                         | 18 |
| 3.8. Conclusie .....                                   | 18 |
| 4. Risicoanalyse NAR.....                              | 21 |
| 4.1. Top 10 financiële risico's.....                   | 21 |
| 4.2. Benodigde weerstandcapaciteit.....                | 22 |
| 4.3. Weerstandsvermogen .....                          | 23 |
| 4.4. Conclusie .....                                   | 24 |
| 5. Conclusies en aanbevelingen.....                    | 25 |
| Bijlage 1: Wat is Monte Carlo simulatie?.....          | 27 |
| Bijlage 2: Risicoprofiel gemeente Oostzaan .....       | 29 |



# 1. Inleiding

## 1.1. Aanleiding

In het kader van een voornemen tot samenwerking tussen de gemeenten Wormerland, Oostzaan en Landsmeer (WOL) is het Nederlands Adviesbureau gevraagd een onafhankelijk oordeel te geven over de financiële posities van de gemeenten. Tijdens het traject van onderzoek is gebleken dat de samenwerking zoals eerder voorgesteld vooralsnog geen haalbare optie is. Deze ontwikkeling heeft geleid tot het intrekken van de bestaande opdracht en het verstrekken van een nieuwe aangepaste opdracht.

## 1.2. Opdracht

Deze opdracht bestaat uit het uitvoeren van een afzonderlijke quick scan van de vermogensposities van de gemeente Wormerland en de gemeente Oostzaan. (de analyse van Landsmeer wordt vooralsnog niet gerapporteerd)

De quick scan geeft antwoord op de volgende onderdelen:

- solvabiliteit- en liquiditeitspositie
- algemene- en bestemmingsreserves en voorzieningen
- een oordeel over de financiële risico's en de relatie met weerstandsvermogen

## Verdiepingsslag

Het NAR heeft in de oorspronkelijke offerte aangegeven een quick scan uit te voeren met een verdiepingsslag (3b) op de risico's. Er is bij de start van het traject voor gekozen deze verdiepingsslag niet te maken zodat er slechts op hoofdlijnen kan worden gerapporteerd over de financiële risico's.

## 1.3. Werkwijze

De werkwijze van de quick scan is als volgt opgezet:

- bureaustudie op de financiële posities waarbij begrotingen, jaarrekeningen etc. als input hebben gediend
- beknopte interviewrondes per gemeenten (afdelingshoofden) voor het identificeren en beoordelen van risico's
- schriftelijke terugkoppeling van interviewresultaten gesorteerd naar risico's
- analyse van cijfers en feiten
- rapportage per gemeente.

#### **1.4. Leeswijzer**

In hoofdstuk 2 worden de bevindingen uit de financiële analyse weergegeven. In hoofdstuk 3 wordt ingegaan op de wijze waarop Oostzaan omgaat met risico's met een financieel gevolg. In hoofdstuk 4 worden de uitkomsten van de risicoanalyse uitgevoerd door NAR weergegeven.

## 2. Financiële analyse

Het vertrekpunt van de oorspronkelijke opdracht was het analyseren van de vermogensposities zodat deze onderling vergeleken konden worden. Na aanpassing van de opdracht is niet zo zeer de vergelijking als wel het inzicht in de financiële positie belangrijker geworden. Toch heeft het NAR ervoor gekozen de systematiek van analyseren niet te veranderen. Met andere woorden: de indicatoren die in eerste instantie zijn vastgesteld zijn ook in het afzonderlijke onderzoek opgenomen. Eventueel kan in een later stadium dan toch op een eenvoudige wijze een vergelijking worden gemaakt tussen de gemeenten.

De volgende indicatoren zijn bij het onderzoek betrokken:

- solvabiliteit en liquiditeit
- tekorten en overschotten (incidenteel of structureel)
- omvang incidentele lasten en baten
- kostendekkendheid tarieven
- verhouding onderhoud (beheer) versus voorzieningen voor onderhoud
- omvangrijke revitalisering oude investeringen
- vertraging in investeringen (onderuitputting) verschuiving kapitaallasten
- verwachte toekomstige resultaten grondexploitaties
- prognose resultaat in meerjarenbegroting (tot 2012)
- inzet eventueel bespaarde rente
- raming bedrag behoedzaamheidsreserves
- renterisiconorm

De bovenstaande indicatoren geven de mogelijkheid om een vergelijking te maken per gemeente. Vanwege het verschil in opbouw van begrotingen en jaarrekeningen is het vooraf niet in te schatten in hoeverre alle genoemde indicatoren benoemd kunnen worden op basis van de bureauanalyse. De basisindicatoren die zijn benoemd zijn:

- solvabiliteit en liquiditeit
- algemene en bestemmingsreserves en voorzieningen.

### 2.1. Solvabiliteit en liquiditeit

Twee kernbegrippen bij de beoordeling van de financiële positie van organisaties zijn liquiditeit en solvabiliteit. Beiden zijn verhoudingsgetallen die inzicht geven in de mate waarin een

organisatie in staat is aan kort- en langlopende verplichtingen te voldoen. Hierbij heeft de liquiditeit betrekking op de financiële positie op korte termijn, is een organisatie in staat om op korte termijn aan haar verplichtingen te voldoen. Als maat voor de liquiditeit is de current ratio berekend, de vlottende activa in verhouding tot kort vreemd vermogen (looptijd < 1 jaar). In onderstaande tabel zijn de uitkomsten voor de gemeente Oostzaan weergegeven.

**Tabel 1: Liquiditeit op basis van jaarrekening 2007**

|                      |             |
|----------------------|-------------|
| Vlottende activa     | € 9.779.729 |
| Kort vreemd vermogen | € 7.095.196 |
| <b>Current ratio</b> | <b>1,38</b> |

Een organisatie wordt als financieel gezond gezien wanneer de current ratio tussen 1,5 en 2 ligt. In bovenstaande tabel is te zien dat de current ratio lager dan 1,5 is. Dit wil zeggen dat de gemeente Oostzaan wellicht moeilijker financiële middelen aan kan trekken wanneer externe financiering noodzakelijk is. Aangezien overheden over het algemeen als zeer kredietwaardig worden aangemerkt hoeft dit voor een gemeente niet noodzakelijkerwijs negatieve gevolgen te hebben.

De solvabiliteit is een maat voor de mate waarin een organisatie in staat is op lange termijn aan haar verplichtingen te voldoen. Deze is berekend als het eigen vermogen ten opzichte van de totale activa. Een hogere uitkomst van deze berekening betekent dat een organisatie beter in staat is om op de lange termijn aan haar verplichtingen te voldoen.

**Tabel 2: Solvabiliteit op basis van jaarrekening 2007**

|                |              |
|----------------|--------------|
| Eigen vermogen | € 3.771.550  |
| Totale activa  | € 40.473.342 |
| <b>Ratio</b>   | <b>0,09</b>  |

Beide bovenstaande getallen hebben betrekking op de verhouding tussen eigen vermogen en vreemd vermogen. De uitkomsten van Oostzaan liggen hierbij aan de lage kant echter voor de beoordeling van de financiële positie van overheidsinstellingen is deze verhouding van beperkte waarde. Een overheidsinstelling zal altijd aan haar verplichtingen voldoen en er zal geen sprake zijn van liquidatie. Wel kunnen op basis van een vergelijking van ratio's onderling conclusies worden getrokken over de financiële positie.

Voor de beoordeling van de financiële positie is dan ook gekeken naar een aantal andere factoren. Hierbij gaat het onder meer om de hoogte en de ontwikkeling van het resultaat en de reserves. De overige factoren zijn opgenomen in de volgende paragraaf.

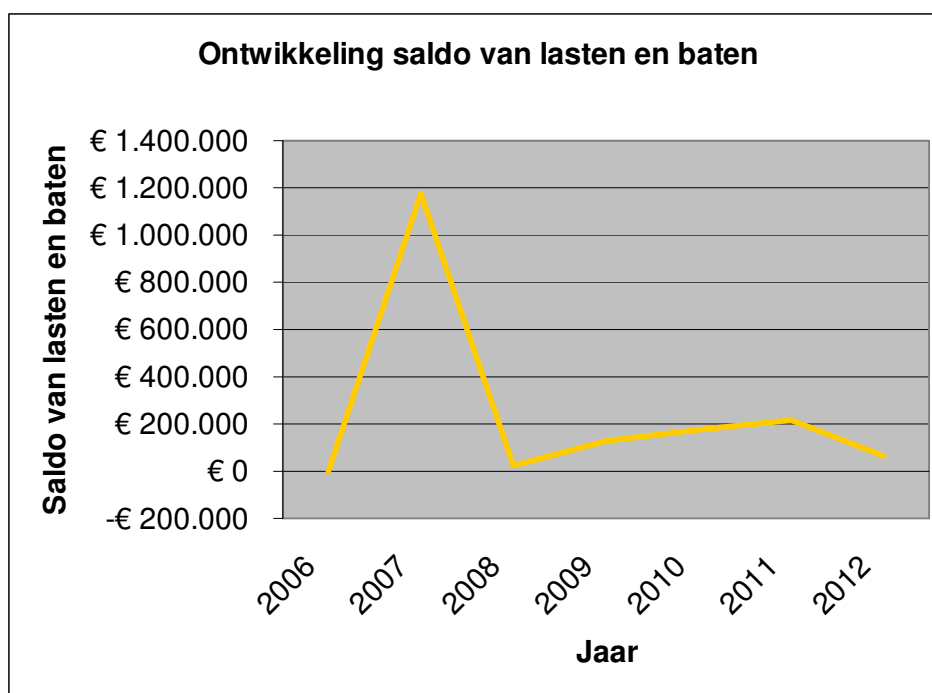
## 2.2. Ontwikkeling resultaten en reserves

### Saldo van lasten en baten

Ter beoordeling van het resultaat is het saldo van lasten en baten over de jaren 2006 tot en met 2012 op basis van de meest recente cijfers (jaarrekening 2006, jaarrekening 2007, begroting 2008 en begroting 2009). In onderstaande tabel en grafiek zijn deze gegevens opgenomen.

**Tabel 3: Gerealiseerd en begroot saldo van lasten en baten**

| Jaar | Saldo       |
|------|-------------|
| 2006 | -€ 3.461    |
| 2007 | € 1.174.105 |
| 2008 | € 23.667    |
| 2009 | € 131.409   |
| 2010 | € 178.344   |
| 2011 | € 217.398   |
| 2012 | € 64.220    |



Bij verdere beoordeling van de geraamde saldi valt op dat er verschillen zijn in de ramingen tussen de meerjarenbegrotingen van 2008 en 2009. In onderstaande tabel zijn deze verschillen weergegeven. De gemeente Oostzaan laat een duidelijk patroon in de verschillen zien: naarmate een jaar verder weg ligt, wordt het verschil in de raming groter.

**Tabel 4: Verschillen in geraamd resultaat tussen begroting 2008 en 2009**

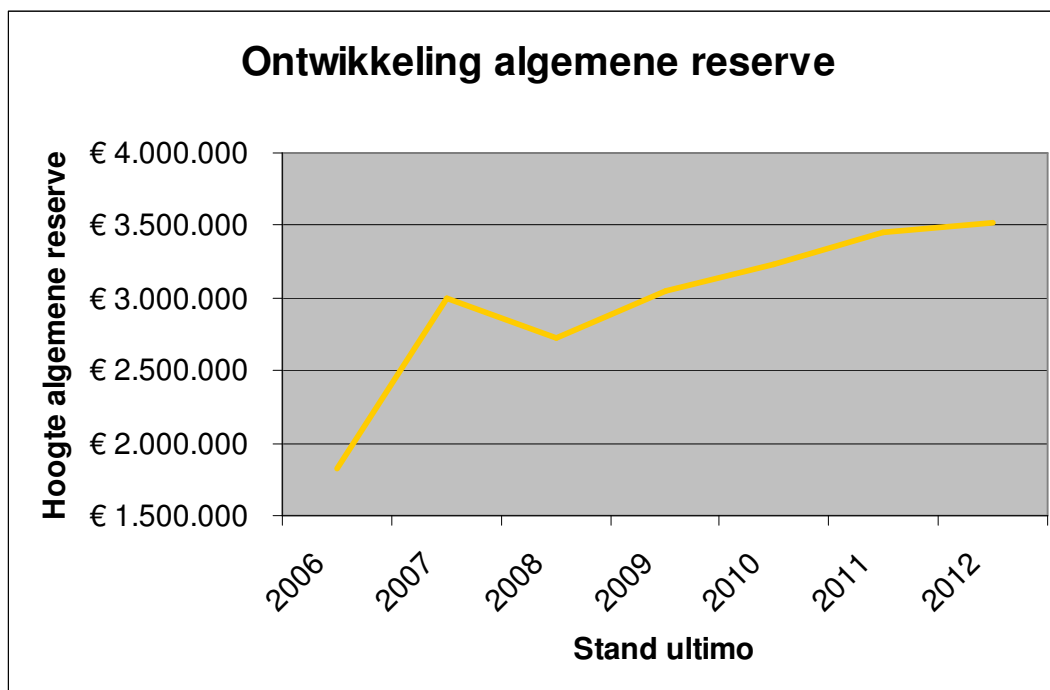
| Jaar | Begroot 2008 | Begroot 2009 | Vershil |
|------|--------------|--------------|---------|
| 2008 | € 23.667     | € 23.667     | 0%      |
| 2009 | € 107.275    | € 131.409    | 22%     |
| 2010 | € 109.821    | € 178.344    | 62%     |
| 2011 | € 44.999     | € 217.398    | 383%    |

## Ontwikkeling algemene reserve

Om de financiële positie te beoordelen is naast de (verwachte) ontwikkeling van het saldo van lasten en baten ook een oordeel gegeven over de ontwikkeling van de algemene reserve. Een belangrijke component omdat deze tevens kan dienen om risico's op te vangen. In onderstaande tabel en grafiek is de (verwachte) ontwikkeling van de algemene reserve voor de jaren 2006 tot en met 2012 weergegeven.

Tabel 5: Ontwikkeling algemene reserve

| Stand ultimo | Hoogte algemene reserve |
|--------------|-------------------------|
| 2006         | € 1.829.430             |
| 2007         | € 3.000.915             |
| 2008         | € 2.729.293             |
| 2009         | € 3.053.904             |
| 2010         | € 3.232.248             |
| 2011         | € 3.449.646             |
| 2012         | € 3.513.866             |



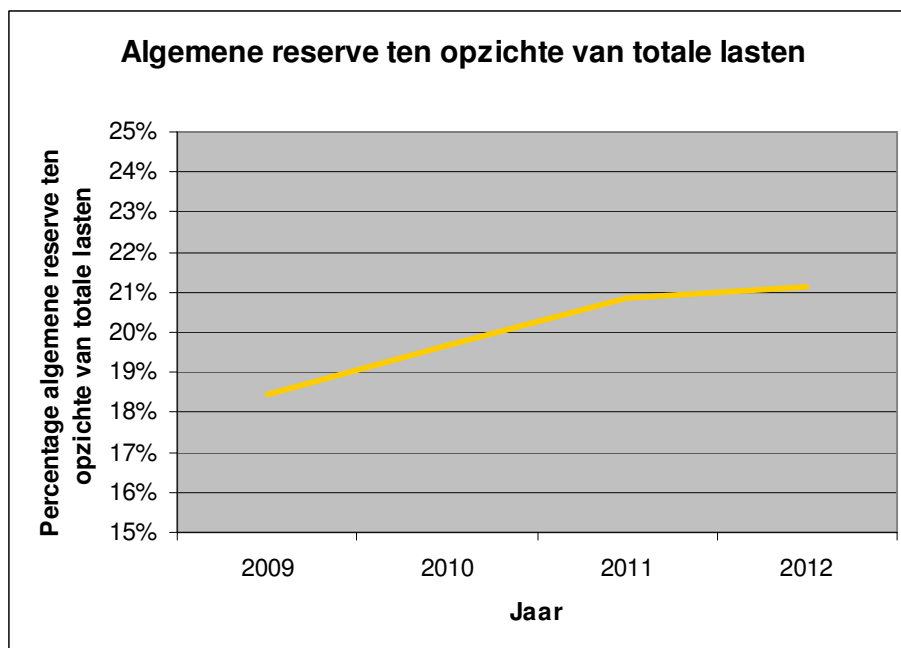
De grote toename van de algemene reserve in 2007 wordt veroorzaakt door het opheffen van een aantal bestemmingsreserves<sup>1</sup>. Dit past in het beeld dat geschetst wordt in de nota reserves 2007: “Het is voor de gemeente Oostzaan van belang de algemene reserve naar een zo hoog mogelijk niveau te brengen.”.

<sup>1</sup> Nota reserves 2007: “opheffen aantal bestemmingsreserves en toegevoegd aan de algemene reserve (jaarrekening 2007)”.

Om een eerste verwachting uit te kunnen spreken over de toereikendheid van de algemene reserve is deze afgezet tegen de totale lasten in de verschillende jaren. In onderstaande tabel en grafiek zijn de resultaten hiervan weergegeven.

**Tabel 6: Algemene reserve als percentage van de totale lasten**

| Jaar | Percentage |
|------|------------|
| 2009 | 18,44%     |
| 2010 | 19,69%     |
| 2011 | 20,85%     |
| 2012 | 21,15%     |



De percentages zoals hierboven weergegeven lijken in eerste instantie hoog in vergelijking met andere gemeenten. In hoofdstuk 4 van deze rapportage vindt een nadere beoordeling van de hoogte van de algemene reserve plaats op basis van risico's (via het bepalen van het weerstandsvermogen).

### **Bestemmingsreserves**

Bij de beoordeling van de algemene reserve is naar voren gekomen dat deze in Oostzaan sterk gestegen is door het afbouwen van bestemmingsreserves. Blijkbaar bestaat er dus een relatie tussen de algemene- en de bestemmingsreserves. Bestemmingsreserves en voorzieningen zijn feitelijk spaarpotjes voor toekomstige uitgaven. In onderstaande tabel zijn de bedragen van de bestemmingsreserves en de voorzieningen van de gemeente Oostzaan opgenomen.

**Tabel 7: Bestemmingsreserves en voorzieningen per 31-12-2007**

| <b>Omschrijving</b> | <b>Bedrag</b>      |
|---------------------|--------------------|
| Bestemmingsreserves | € 770.634          |
| Voorzieningen       | € 597.866          |
| <b>Totaal</b>       | <b>€ 1.368.500</b> |

## **Totale reserves en voorzieningen**

**Tabel 8: Totaal reserves en voorzieningen per 31-12-2007**

| <b>Omschrijving</b> | <b>Bedrag</b>      |
|---------------------|--------------------|
| Algemene reserve    | € 3.000.915        |
| Bestemmingsreserves | € 770.634          |
| Voorzieningen       | € 597.866          |
| <b>Totaal</b>       | <b>€ 4.369.415</b> |

## **Bespaarde rente als dekkingsmiddel**

De algemene reserve kan niet altijd zonder meer ingezet worden om de gevolgen van risico's af te dekken. In een groot aantal gemeenten dient de toegerekende rente op de algemene reserve als dekkingsmiddel in de exploitatie. Dit betekent dat bij het inzetten van de algemene reserve ook in de exploitatie gevolgen merkbaar zullen zijn. De gemeente Oostzaan heeft er voor gekozen geen rente toe te voegen aan de reserves. Dit houdt in dat de mogelijkheid bestaat deze in te zetten ter dekking van risico's zonder directe nadelige financiële consequenties voor de bedrijfsvoering.

## **Renterisiconorm**

In de begroting 2009 is aangegeven dat er voor 2009 geen geldleningen in aanmerking komen voor herfinanciering. De norm stelt dat er per jaar maximaal 20% van de vaste schuld in geldleningen in aanmerking mag komen voor herfinanciering of renteherziening.

### 3. Huidige paragraaf weerstandsvermogen

De gemeente Oostzaan heeft in haar programmabegroting 2009 een paragraaf weerstandsvermogen opgenomen. In dit hoofdstuk wordt de deze paragraaf besproken. Hierbij wordt de gehanteerde methode vergeleken met de methode die NAR gebruikt.

#### 3.1. Definitie risico

Oostzaan heeft in haar paragraaf aangegeven dat onder een risico het gevaar voor schade of verlies als gevolg van interne en externe omstandigheden wordt verstaan. Het gaat hierbij om risico's waarvoor geen voorziening kan worden gevormd omdat de omvang niet bekend is. De definitie van een risico volgens NAR is: de kans op een mogelijke gebeurtenis met effect op het bereiken van je doelstellingen. In deze omschrijving gaat het dus om de elementen kans, gebeurtenis, gevolg (effect) en doelstellingen. De elementen kans, gebeurtenis en gevolg komen in de definitie van Oostzaan ook aan bod. Echter, Oostzaan richt zich door zijn definitie op de risico's met geldelijk gevolg, door het gebruik van de woorden schade of verlies. De NAR-definitie gaat wat verder en richt zich niet alleen op de risico's met financieel gevolg, maar ook op andere risico's die het bereiken van de doelstellingen van een organisatie in de weg kunnen staan. Deze definitie is dus tevens geschikt als risicomanagement breder wordt ingestoken dan enkel het opstellen van een paragraaf weerstandsvermogen. De definitie van Oostzaan is voor het opstellen van de paragraaf weerstandsvermogen voldoende geschikt, omdat deze paragraaf zich vooral richt op de risico's met financieel gevolg.

|                         | Oostzaan  | N.A.R.   | Opmerking  |
|-------------------------|---|--|--|
| <b>Definitie risico</b> | Het gevaar voor schade of verlies als gevolg van interne en externe omstandigheden. Het betreft risico's waarvoor geen voorziening kan worden gevormd omdat de omvang niet bekend is. | De kans op een mogelijke gebeurtenis met effect op het bereiken van je doelstellingen. | Definitie Oostzaan is voldoende geschikt voor het opstellen van een paragraaf weerstandsvermogen |

#### 3.2. Werkwijze risicoanalyse

Uit de paragraaf valt af te leiden dat de gemeente Oostzaan risico's benoemt en deze kwantificeert naar kans en gevolg. De totale kosten van de risico's worden berekend oor middel van vermenigvuldiging van kans en gevolg. Dit gebeurt vanuit de afdeling financiën.

NAR houdt voor een deel dezelfde werkwijze aan, maar simuleert de risico's met hun kansen en gevolgen. Dit zorgt voor een nauwkeuriger resultaat. Bovendien worden de risico's be-

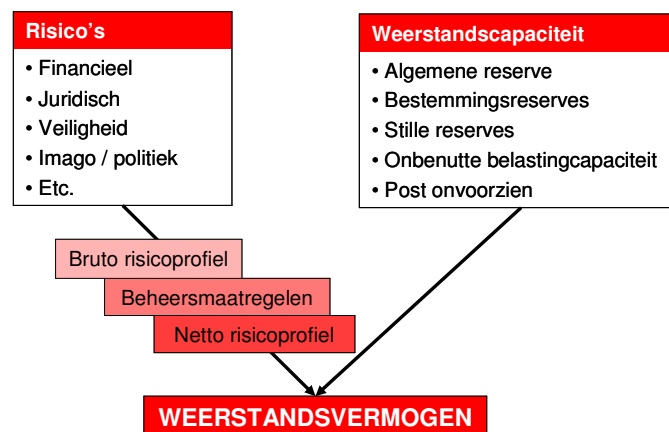
noemd vanuit de gehele organisatie, waardoor een beter onderbouwd, completer en breder gedragen risicoprofiel ontstaat.

|                                | Oostzaan  | N.A.R.  | Opmerkingen   |
|--------------------------------|---|---|---|
| <b>Werkwijze risicoanalyse</b> | Benoemen risico's, kwantificeren risico's (kans en gevolg), kans*gevolg. Vanuit financiën | Benoemen risico's, kwantificeren risico's (kans en gevolg), simulatie. Vanuit organisatie | Door simulatie nauwkeuriger resultaat. Door organisatiebrede insteek beter onderbouwd profiel |

### 3.3. Weerstandsvermogen

Het weerstandsvermogen bestaat volgens het BBV uit de relatie tussen de weerstandscapaciteit, zijnde de middelen en mogelijkheden waarover de gemeente beschikt (of kan beschikken) om niet begrote kosten te dekken, en alle risico's waarvoor geen maatregelen zijn getroffen of waar na het treffen van maatregelen nog restrisico's overblijven die van betekenis kunnen zijn in relatie tot de financiële positie (zie figuur 1).

**Figuur 1: Relatie tussen risico's en weerstandscapaciteit**



De gemeente Oostzaan heeft in haar paragraaf weerstandsvermogen de relatie tussen de beschikbare middelen en de risico's helder weergegeven. Hieronder wordt nader ingegaan op deze relatie.

### 3.4. Bestanddelen beschikbare weerstandscapaciteit

De beschikbare weerstandscapaciteit is volgens het BVV de middelen en mogelijkheden waarover de gemeente beschikt of kan beschikken om niet begrote kosten te dekken. De gemeente Oostzaan heeft de volgende bestanddelen opgenomen als onderdeel van de weerstandscapaciteit.

**Tabel 9: Bestanddelen weerstandscapaciteit**

|                        |             |
|------------------------|-------------|
| OZB-ruimte             | € 410.640   |
| Post onvoorzien        | € 41.000    |
| Algemene reserve       | € 3.000.915 |
| 50% kst straatreinigen | € 36.750    |
| Stille reserves        | € 1.000.000 |
| Totaal                 | € 4.489.305 |

Hieronder worden de componenten van het beschikbare weerstandsvermogen besproken.

#### *OZB-ruimte*

Oostzaan heeft in haar paragraaf de “ruimte” in de OZB-tarieven opgenomen als onderdeel van de beschikbare weerstandscapaciteit. De ruimte van totaal € 410.640 is gebaseerd op een stijging van het OZB tarief ter grootte van 45%.

De mate waarin van de onbenutte belastingcapaciteit gebruik wordt gemaakt, verschilt van gemeente tot gemeente en is mede afhankelijk van de politieke relevantie van de hoogte van het OZB-tarief. Als zich tegenvallers voordoen, zal de onbenutte belastingcapaciteit niet zonder slag of stoot worden ingezet, maar dit is wel één van de mogelijkheden. Ook wordt wel gekeken naar de belastingdruk (tarieven) in omliggende gemeenten en de in verband hiermee maximaal geachte belastingdruk in de eigen gemeente.

#### *Post onvoorzien*

De post onvoorzien is voor € 41.000 opgenomen in de beschikbare weerstandscapaciteit. Deze post is direct te gebruiken op het moment dat een of meerdere risico's zich voordoen. Om deze reden kan deze post meegerekend worden in de beschikbare weerstandscapaciteit.

#### *Algemene reserve*

Van de reserves vormt de algemene reserve normaal gesproken het direct vrij besteedbare deel dat kan worden aangewend ter financiering van opgetreden risico's. De algemene reserve vormt vanzelfsprekend een onderdeel van de beschikbare weerstandscapaciteit, buffer

#### *50% kosten straatreiniging*

Vanuit de provincie Noord-Holland is aangegeven dat bij een goede straatreiniging besparingen op het onderhoud van rioleringen mogelijk is. Omdat deze relatie vooralsnog niet volle-

dig inzichtelijk is, ligt het niet voor de hand deze post op te nemen als onderdeel van de weerstandscapaciteit. Een mogelijkheid is om dit risico als positief risico in het risicoprofiel van de gemeente op te nemen.

#### *Stille reserves*

Oostzaan heeft haar stille reserves als onderdeel van de beschikbare weerstandscapaciteit opgenomen. Deze reserves bestaan uit aandelen in het Energiebedrijf Zaanstad-Waterland (EZW). Het is echter niet aannemelijk dat deze aandelen direct vrij verhandelbaar zijn. Bovendien wordt de omvang van de stille reserves vaak sterk bepaald door marktontwikkeling.

|  | <b>Oostzaan</b>   | <b>N.A.R.</b>  | <b>Opmerkingen</b>   |
|--|---|--|--|
| <b>Bestanddelen weerstandscapaciteit</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Algemene reserve</li> <li>- Post onvoorzien</li> <li>- OZB- ruimte</li> <li>- Stille reserves</li> <li>- 50% kst straatreinigen</li> </ul> | Afhankelijk per gemeente <ul style="list-style-type: none"> <li>- Algemene reserve</li> <li>- Post onvoorzien</li> <li>- Onbenutte belastingcapaciteit</li> <li>- Stille reserves</li> <li>- Bezuinigingsmogelijkheden</li> <li>- Bestemmingsreserves</li> </ul> | Advies om in het geval van de gemeente Oostzaan enkel de AR en de post onvoorzien op te nemen. |

### **3.5. Benodigde weerstandscapaciteit**

Oostzaan bepaalt de benodigde weerstandscapaciteit door de ingeschatte kosten van een risico te vermenigvuldigen met 1 (als de kans groot is), met 0,5 (als de kans gemiddeld is) of met 0,2 (als de kans klein is). De uitkomsten per risico worden bij elkaar opgeteld. De benodigde weerstandscapaciteit is op basis van deze methode € 588.000.

NAR bepaalt de benodigde weerstandscapaciteit met behulp van een risicosimulatie (Monte Carlo methode). Door gebruik te maken van een ondersteunend systeem (NARIS®) kan een deze simulatie worden gemaakt waarbij 10.000 trekkingen worden gedaan op basis van de kansverdelingen en gevolgen zoals die per risico zijn aangegeven. Zodoende ontstaat een berekend beeld van het totaal van de optredende risico's.

Op basis van de risicosimulatie kan worden berekend welk bedrag er benodigd is om de geïdentificeerde risico's in financiële zin af te dekken (de benodigde weerstandscapaciteit). Hierbij wordt gerekend met een zekerheidspercentage van 90%<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Het zekerheidspercentage van 90% is een algemeen geaccepteerd en veel gebruikt uitgangspunt bij de beoordeling van het weerstandsvermogen. Afwijking van dit percentage is mogelijk.

Als de risico's uit de huidige paragraaf weerstandsvermogen worden gesimuleerd met de Monte Carlo methode komt er een benodigde weerstandcapaciteit uit van € 694.141 op basis van 90% zekerheid. Dit bedrag is hoger dan het bedrag dat Oostzaan nu als benodigde weerstandscapaciteit ziet.

### 3.6. Norm weerstandsvermogen

De gemeente Oostzaan heeft geen vooraf bepaalde norm opgenomen voor het weerstandsvermogen. Er wordt nu een kwalitatief oordeel gegeven over de verhouding tussen de benodigde en beschikbare weerstandscapaciteit.

NAR werkt met de ratio weerstandsvermogen. Deze ratio geeft in de vorm van een verhoudingsgetal de relatie tussen de beschikbare en de benodigde weerstandscapaciteit weer.

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

NAR adviseert de gemeente Oostzaan een norm vast te laten stellen met betrekking tot het weerstandvermogen. Dit zorgt voor een duidelijke doelstelling waar de gemeente naartoe kan werken in de komende jaren. Een algemeen aanvaarde normstelling voor de hoogte van het weerstandsvermogen is er niet. Gemeenten bepalen zelf wat haar beleid is betreffende het aanhouden van weerstandsvermogen. NAR gebruikt voor de beoordeling van de uitkomst van deze berekening de waardering in onderstaande tabel. De normtabel is ontwikkeld in samenwerking met de Universiteit Twente.

**Tabel 10: Waardering ratio weerstandsvermogen**

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

|                                | Oostzaan   | N.A.R.                                    | Opmerkingen                             |
|--------------------------------|--|---|---|
| <b>Norm weerstandsvermogen</b> | Kwalitatief oordeel op basis van risico's, "lijkt beheersbaar" | Ratio weerstandsvermogen van 1 of groter. | Advies om een norm te laten vaststellen |

### 3.7. Inhoud risicoprofiel

Het huidige risicoprofiel van Oostzaan kent een 17- tal risico's die betrekking hebben op:

- openbare ruimte en ruimtelijke ontwikkeling (plannen)
- sociale zaken (bijstand en elektronisch kinddossier).

Per risico is een inschatting gemaakt van de omvang van de financiële gevolgen. De kans is ingeschat in een schaalniveau klein – gemiddeld – groot. Tevens is per risico aangegeven of het een risico is dat incidenteel of structureel is.

Wij stellen vast dat in het huidige profiel een aantal risico's met elkaar verweven is waardoor de kans bestaat dat de gevolgen dubbel worden meegenomen in het totale profiel.

Tevens constateren wij dat ten opzichte van een gemiddelde risico-inventarisatie een aantal risico's niet genoemd is in het profiel. Het kan zijn dat deze risico's daadwerkelijk niet gelden voor de gemeente Oostzaan, maar het kan ook zijn dat de gemeente niet bekend is met deze risico's.

|                             | Oostzaan   | Opmerkingen  |
|-----------------------------|--|--|
| <b>Inhoud risicoprofiel</b> | Veel risico's genoemd, met name projecten, kans en gevolg ingeschat. | Mogelijke overlap in risico's, enkele risicogebieden niet genoemd. |

### 3.8. Conclusie

In onderstaande tabel worden de belangrijkste bevindingen uit dit hoofdstuk weergegeven.

|  | Oostzaan  | N.A.R.   | Opmerkingen  |
|--|---|--|--|
| <b>Definitie risico</b>                  | Het gevaar voor schade of verlies als gevolg van interne en externe omstandigheden. Het betreft risico's waarvoor geen voorziening kan worden gevormd omdat de omvang niet bekend is. | De kans op een mogelijke gebeurtenis met effect op het bereiken van je doelstellingen.   | Definitie Oostzaan is voldoende geschikt voor het opstellen van een paragraaf weerstandsvermogen |
| <b>Werkwijze risicoanalyse</b>           | Benoemen risico's, kwantificeren risico's (kans en gevolg), kans*gevolg. Vanuit financiën   | Benoemen risico's, kwantificeren risico's (kans en gevolg), simulatie. Vanuit organisatie  | Door simulatie nauwkeuriger resultaat. Door organisatiebrede insteek beter onderbouwd profiel    |
| <b>Bestanddelen weerstandscapaciteit</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Algemene reserve</li> <li>- Post onvoorzien</li> <li>- OZB- ruimte</li> <li>- Stille reserves</li> <li>- 50% kst straatreinigen</li> </ul>   | Afhankelijk per gemeente <ul style="list-style-type: none"> <li>- Algemene reserve</li> <li>- Post onvoorzien</li> <li>- Onbenutte belastingcapaciteit</li> <li>- Stille reserves</li> <li>- Bezuinigingsmogelijkheden</li> <li>- Bestemmingsreserves</li> </ul> | Advies om in het geval van de gemeente Oostzaan enkel de AR en de post onvoorzien op te nemen.   |

|                                |  |   |  |
|--------------------------------|--|---|--|
| <b>Norm weerstandsvermogen</b> | Kwalitatief oordeel op basis van risico's, "lijkt beheersbaar"       | Ratio weerstandsvermogen van 1 of groter. | Advies om een norm te laten vaststellen                            |
| <b>Inhoud risicoprofiel</b>    | Veel risico's genoemd, met name projecten, kans en gevolg ingeschat. |   | Mogelijke overlap in risico's, enkele risicogebieden niet genoemd. |



## 4. Risicoanalyse NAR

De risico's genoemd in de paragraaf weerstandsvermogen uit de begroting 2009 hebben de basis gevormd bij een nadere analyse van de risico's door NAR. Door middel van interviews met personen op sleutelposities binnen de gemeente Oostzaan is het risicoprofiel aangepast op de volgende onderdelen:

- specifiek maken van de risico's waardoor overlap tussen risico's kleiner wordt (bestaande risico's uit begroting 2009 en kadernota 2009)
- uitbreiding van het risicoprofiel op basis van landelijke risicoprofielen
- detaillering van kansen en gevolgen.

Het nader gespecificeerde risicoprofiel is opgenomen in de bijlage bij deze rapportage. Aangekend moet worden dat het huidige risicoprofiel weliswaar een verfijning is ten opzichte van het bestaande waardoor een vergelijking met andere gemeenten mogelijk is, maar dat een uitgebreide risicoanalyse (onderdeel 3b van de offerte) nog niet is uitgevoerd. De gemeente heeft nu echter wel de mogelijkheid om de risico's in de loop van 2009 nader te specificeren.

### 4.1. Top 10 financiële risico's

Op basis van de geïdentificeerde risico's is een risicosimulatie uitgevoerd. Hieronder zijn de 10 grootste financiële risico's opgenomen.

Tabel 11: Top 10 financiële risico's

| Belangrijkste risico's   | Invloed (%) |
|--|-------------|
| Later ontvangen bijdrage ontwikkelaar de Boerstraat wat leidt tot hogere rentelasten dan geraamd voor projecten die met deze bijdrage gefinancierd worden. | 25%         |
| CO2 problematiek scholen wat leidt tot kosten voor de gemeente om luchtkwaliteit op peil te brengen.   | 15%         |
| Vervuilde grond wat leidt tot hogere kosten voor de gemeente.  | 13%         |
| Hoger dan geraamde prijsstijging huishoudelijke verzorging wat leidt tot extra kosten voor de gemeente.  | 9%          |
| Andere invulling bibliotheeklocatie dan gepland wat leidt tot hogere kosten  | 6%          |
| Extra bijdragen aan veiligheidsregio wat leidt tot overschrijding budgetten.   | 5%          |
| Vertraging in uitvoering centrumplan fase 2 wat leidt tot hogere investeringskosten dan geraamd door prijsstijgingen.                                      | 5%          |
| Tekort aan personeel wat leidt tot fouten in contracten, onvoldoende controle uitvoering contracten, herstelkosten.  | 5%          |

| Belangrijkste risico's   | Invloed (%) |
|--|-------------|
| Invoering Elektronisch Kind Dossier wat leidt tot extra middeleninzet          | 4%          |
| Tegenvallers bij asfalteren Zuideinde wat leidt tot hogere kosten dan geraamd. | 3%          |

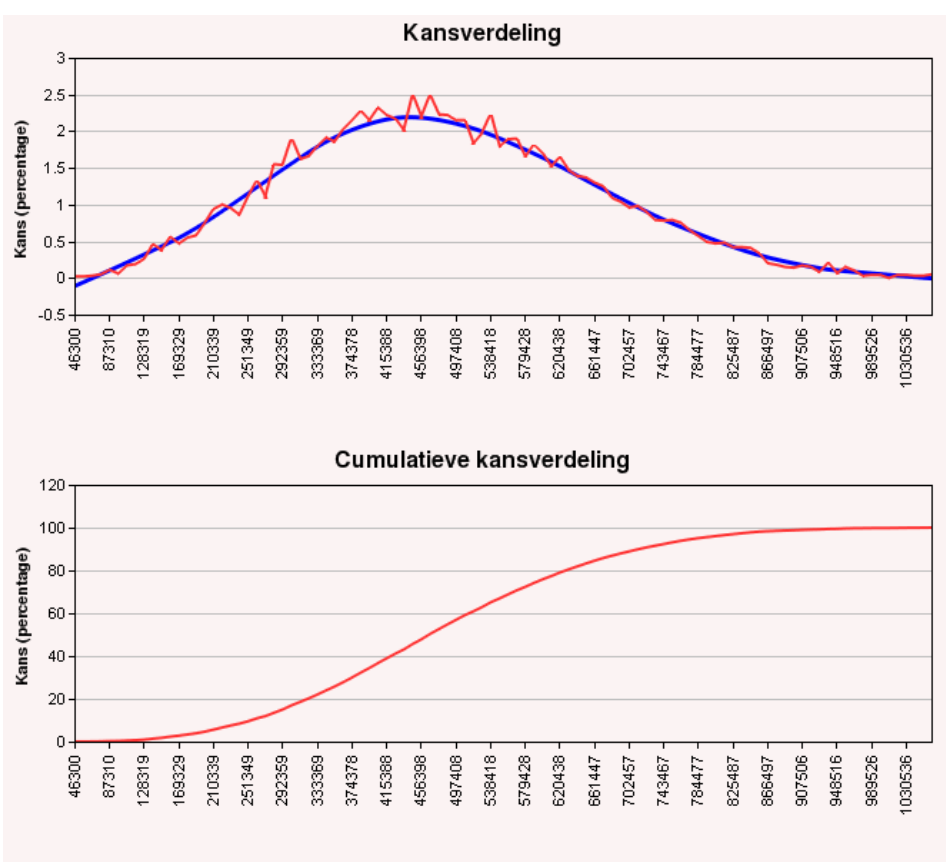
## 4.2. Benodigde weerstandscapaciteit

Zoals in het vorige hoofdstuk aangegeven wordt met behulp van de simulatie de benodigde weerstandscapaciteit berekend. In de figuur hieronder is de uitkomst van deze simulatie weergegeven.

Figuur 2: Uitkomst simulatie Oostzaan

| Stats     | Waarde (€) |
|-----------|------------|
| Minimum   | 36.048     |
| Maximum   | 1.061.294  |
| Gemiddeld | 476.794    |
| Mediaan   | 465.457    |

| Percentage | Bedrag (€) |
|------------|------------|
| 5%         | 203.795    |
| 10%        | 255.050    |
| 15%        | 292.093    |
| 20%        | 321.758    |
| 25%        | 349.519    |
| 30%        | 374.514    |
| 35%        | 397.535    |
| 40%        | 420.397    |
| 45%        | 443.635    |
| 50%        | 465.457    |
| 55%        | 488.396    |
| 60%        | 513.039    |
| 65%        | 538.097    |
| 70%        | 565.668    |
| 75%        | 594.988    |
| 80%        | 627.482    |
| 85%        | 665.385    |
| 90%        | 714.533    |
| 95%        | 783.218    |



Bij een zekerheidspercentage van 90% zijn de financiële gevolgen € 714.533. Dit wil zeggen dat met 90% zekerheid kan worden gesteld dat de kosten van de risico's tezamen niet hoger zijn dan dit bedrag. Het bedrag van € 714.533 vormt de benodigde weerstandscapaciteit. Ten opzichte van de huidige € 588.000 is dat een verhoging van ca. 20%.

### 4.3. Weerstandsvermogen

De ratio weerstandsvermogen wordt hier driemaal berekend op basis van verschillende gegevens, te weten:

1. de risico's en beschikbare weerstandscapaciteit uit de huidige paragraaf weerstandsvermogen;
2. het door NAR opgestelde risicoprofiel en de weerstandscapaciteit uit de huidige paragraaf weerstandsvermogen;
3. het door NAR opgestelde risicoprofiel en weerstandscapaciteit. De beschikbare weerstandscapaciteit is hier berekend op basis van de algemene reserve 2008 (€ 2.729.293) en de post onvoorzien. Het gebruik van deze posten als onderdeel van de beschikbare weerstandscapaciteit geeft een realistischer inzicht in de financiële dekking die daadwerkelijk gebruikt kan worden ter dekking van risico's. In het vorige hoofdstuk is per post beredeneerd waarom deze wel of niet opgenomen dient te worden in de beschikbare weerstandscapaciteit

Hierbij wordt een beoordeling van de ratio gegeven op basis van de waarderingscijfers die in het vorige hoofdstuk al genoemd zijn.

**Tabel 12: Berekening ratio weerstandsvermogen**

| <b>Gegevens</b> | <b>Beschikbare weerstandscapaciteit</b> | <b>Benodigde weerstandscapaciteit</b> | <b>Ratio weerstandsvermogen</b> |
|-----------------|---|---------------------------------------|---------------------------------|
| 1.              | € 4.489.305                             | € 588.000                             | 7,6 uitstekend                  |
| 2.              | € 4.489.305                             | € 714.533                             | 6,3 uitstekend                  |
| 3.              | € 2.770.293                             | € 714.533                             | 3,8 uitstekend                  |

Bij alle berekeningen komt de gemeente Oostzaan uit op een ratio weerstandsvermogen van boven de 2. In alle gevallen wordt het weerstandsvermogen dus als uitstekend betiteld. Kanttekening is echter wel dat er nu nog slechts op hoofdlijnen is gerapporteerd over financiële

risico's. Dit zorgt ervoor dat de grootste risico's opgenomen zijn, maar er kunnen bij nadere analyse nog wel enkele risico's boven tafel komen.

Verder valt op te merken een ratio weerstandsvermogen die veel hoger ligt dan 2 aanleiding kan zijn tot herdefiniëring van de weerstandscapaciteit of de verdeling hiervan. Houdt de gemeente bewust zo'n hoge buffer aan, of kan er misschien een deel worden ingezet voor uitvoering van beleid?

#### **4.4. Conclusie**

Het weerstandsvermogen van de gemeente Oostzaan wordt gewaardeerd als uitstekend. Echter, een hele hoge ratio weerstandsvermogen vraagt in sommige gevallen tot herdefiniëring of herverdeling van de weerstandscapaciteit.

## 5. Conclusies en aanbevelingen

### Oordeel omgang met financiële risico's

De gemeente Oostzaan zit op de juiste weg met betrekking tot de omgang met financiële risico's. Er zijn enkele punten waarop verbeteringen te realiseren zijn, namelijk:

- Risicoanalyse uitvoeren met een meer organisatiebrede insteek, om zo een beter onderbouwd, completer en breder gedragen risicoprofiel te krijgen.
- Berekenen benodigde weerstandscapaciteit op basis van simulatie, om deze nauwkeuriger te kunnen bepalen.
- Herdefiniëring beschikbare weerstandscapaciteit, wat leidt tot een realistischer beeld van de beschikbare middelen om risico's op te vangen.
- Laten vaststellen van een norm voor het weerstandsvermogen, wat zorgt voor een heldere doelstelling.

Het weerstandsvermogen van de gemeente Oostzaan op basis van de risicoanalyse van NAR wordt gewaardeerd als uitstekend. Echter, een hele hoge ratio weerstandsvermogen vraagt in sommige gevallen om herdefiniëring of herverdeling van de beschikbare weerstandscapaciteit.



## Bijlage 1: Wat is Monte Carlo simulatie?

### Wat wordt bedoeld met simulatie?

Wanneer we het woord simulatie gebruiken, bedoelen we vaak iedere analytische methode die tot doel heeft om de werkelijkheid te imiteren. Simulaties worden in het bijzonder gebruikt wanneer andere analyses wiskundig te complex zijn of te moeilijk om te reproduceren.

Zonder de hulp van simulatie zal een spreadsheetmodel slechts een enkele uitkomst geven. In het algemeen zal dit het meest voor de hand liggende, of het gemiddelde, scenario zijn. 'Spreadsheet risico analyse' maakt gebruik van een spreadsheet model en simulatie om automatisch het effect te analyseren van variërende invoer op de uitvoer van het model.

'Monte Carlo simulatie' is een vorm van spreadsheet simulatie, welke willekeurige waarden genereert voor onzekere variabelen om hiermee het model te simuleren.

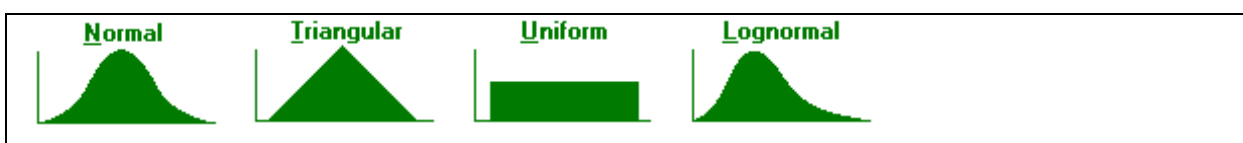
### Hoe is de naam 'Monte Carlo simulatie' ontstaan?

Monte Carlo simulatie is genoemd naar Monte Carlo in Monaco, waar casino's een belangrijke vorm van entertainment zijn. In deze casino's worden zoals gewoonlijk kansspelen gespeeld, zoals roulette en dobbelen. Deze spellen hebben allemaal een uitgesproken willekeurig ('random') gedrag, wat betreft de uitkomst.

Dit willekeurige gedrag in kansspelen is gelijk aan de manier waarop de Monte Carlo simulatie de variabele waarden willekeurig selecteert bij het simuleren van een model. Net als dat je bij het gooien van een dobbelsteen van te voren niet weet welke kant boven komt, geldt dit ook voor de variabelen in de simulatie, welke een bekend bereik hebben, maar een onbekende waarde voor iedere situatie.

### Wat doe je met onbekende variabelen in de spreadsheet?

Voor iedere onzekere variabele (met een bereik van mogelijke waarden), worden de mogelijke waarden weergegeven in een kansverdeling. De vorm van deze kansverdeling hangt af van de voorwaarden die meegegeven worden aan de variabelen. Voorbeelden van verschillende typen kansverdelingen zijn:



Om deze typen functies in te voegen in een Excel spreadsheet zijn vergelijkingen nodig die deze kansverdelingen weergeven. NARIS® berekent deze kansverdelingen automatisch. NARIS® kan deze kansverdeling zelfs aanpassen aan historische gegevens die beschikbaar zijn.

### **Wat gebeurt er tijdens een simulatie?**

Een simulatie berekent verschillende scenario's van een model, door herhaaldelijk proefwaarden uit de kansverdelingen in te vullen voor de onzekere variabelen en deze proefwaarden voor het berekenen van de uitkomst te gebruiken. De Monte Carlo simulaties die NARIS® maakt bestaan uit 10.000 'trials' (scenario's), in slechts een paar seconden.

Tijdens zo'n trial selecteert NARIS® willekeurig een waarde uit de gedefinieerde mogelijkheden (bereik en vorm van de kansverdeling) voor iedere onzekere variabele en berekent de spreadsheet opnieuw.

## Bijlage 2: Risicoprofiel gemeente Oostzaan

In deze bijlage is het volledige risicoprofiel van de gemeente Oostzaan opgenomen. Hierna wordt uitgelegd wat er in de kolommen kans, geld en score wordt weergegeven. In de kolom opmerkingen worden de opmerkingen van NAR, de vragen die bij het kwantificeren van de risico's zijn gesteld en (in enkele gevallen) de antwoorden hierop weergegeven.

**Kans:** de kans dat het risico zich voor doet. Het cijfer vertegenwoordigt de klasse waarin het risico valt.

| Klasse | Referentiebeelden |                             |       |
|--------|-------------------|-----------------------------|-------|
| 1      | Zeer kleine kans  | “waarschijnlijk niet”       | (10%) |
| 2      | Kleine kans       | “mogelijk”                  | (30%) |
| 3      | Redelijke kans    | “waarschijnlijk wel”        | (50%) |
| 4      | Grote kans        | “kan ervan op aan”          | (70%) |
| 5      | Zeer grote kans   | “weet het bijna zeker”(90%) |       |

**Geld:** de financiële gevolgen als het risico zich voorzoet. Het cijfer vertegenwoordigt de klasse waar de gevolgen in vallen.

| Klasse | Waarden           |                 |
|--------|-------------------|-----------------|
| 0      | Geen geldgevolgen |                 |
| 1      |                   | $x < € 10.000$  |
| 2      | $€ 10.000 <$      | $x < € 50.000$  |
| 3      | $€ 50.000 <$      | $x < € 100.000$ |
| 4      | $€ 100.000 <$     | $x < € 200.000$ |
| 5      | $€ 200.000 <$     | $x$             |

**Score:** de vermenigvuldiging van kans en gevolg (in klassen).

| Nr  | Risico   | Opmerking   | Kans | Geld | Score |
|-----|--|---|------|------|-------|
| r32 | Aanpassing plannen herinrichting openbare ruimte wat leidt tot hogere kosten dan geraamd.            | Kans en gevolg op basis van paragraaf weerstandsvermogen. Het gaat hierbij om een aanpassing van de plannen voor de inrichting van de openbare ruimte rond het oude en het nieuwe gemeentehuis.<br><br>Waardoor kunnen hogere kosten ontstaan?  | 2    | 2    | 4     |
| r33 | Andere invulling bibliotheeklocatie dan gepland wat leidt tot hogere kosten                          | In de hele grondexploitatie zitten diverse posten onvoorzien per plandeel en overall.<br>Het risico wat nu gelopen wordt is dat de raad een andere invulling wil van de bibliotheeklocatie. Dat kost tussen de 6 ton en 1,6 miljoen afhankelijk van de keuze van de raad. Wordt waarschijnlijk gekozen in 1e kwartaal 2009.   | 2    | 4    | 8     |
| r22 | CO2 problematiek scholen wat leidt tot kosten voor de gemeente om luchtkwaliteit op peil te brengen. | Recent zijn in 1 school maatregelen getroffen. Dit heeft in totaal € 140.000,- gekost, voor rekening van de gemeente en SPOOR. Er zijn nog 3 andere scholen, waarvan 1 nieuw. Bij twee scholen zou hetzelfde probleem kunnen optreden. Er is uitgegaan van deling van de kosten en een gelijk bedrag voor de verschillende locaties. Dit betekent een maximale schade voor de gemeente van € 140.000,-.<br><br>Waar ligt de (budget)verantwoordelijkheid hiervoor (beheer of onderwijs)?<br>Onderwijs verzoekt OR en P te onderzoeken> Onderwijs zou budget moeten regelen voor uitvoeren door OR en P.<br><br>Hoe verhouden de twee andere scholen zich tot de | 4    | 4    | 16    |

|     |   |  |   |   |    |
|-----|---|--|---|---|----|
|     |   | locatie waar al maatregelen zijn getroffen? Is het aannemelijk dat bij maatregelen op andere locaties eenzelfde kostenverdeling gehanteerd wordt? JA   |   |   |    |
| r27 | Contracten Meijn worden later (of niet) getekend wat leidt tot hogere rentelasten op de grond.          | Contracten worden als het goed is in januari 2009 getekend. Het is nog onzeker of Meijn dan een ontwikkelaar heeft gevonden voor haar huidige locatie.<br>Meijn is nu bezig met selectie ontwikkelaar.<br><br>Boekwaarde gronden is nul, het gevolg is wel blijven staan in de reactie op het profiel.   | 3 | 2 | 6  |
| r20 | Extra bijdragen aan veiligheidsregio wat leidt tot overschrijding budgetten.                            | De laatste jaren is ieder jaar uiteindelijk een extra bijdrage gedaan aan de veiligheidsregio. Deze varieert van € 1,- tot € 2,50 per inwoner. Dit betekent een maximaal gevolg van ongeveer € 25.000,-.   | 5 | 2 | 10 |
| r19 | Hoger dan geraamde prijsstijging huishoudelijke verzorging wat leidt tot extra kosten voor de gemeente. | De gemeente zet in op stijging met maximaal de prijsindex. Financieel gevolg is afhankelijk van totale budget en geraamde prijsstijging. Zie ook bijlage verhoging 2009. Het gevolg hangt af van de prijsstijging die geraamd is in de gemeentelijke begroting. Als dit maximaal de prijsindex is, bestaat de kans dat dit onvoldoende zal blijken te zijn. (De wmo is een doeluitkering is in deze uitkering wordt natuurlijk ook rekening gehouden met het landelijk prijsindexcijfer) | 5 | 3 | 15 |

|     |   |   |   |   |   |
|-----|---|---|---|---|---|
| r23 | Intrekken steun aan Baanstede wat leidt tot hogere tarieven voor beheer openbaar groen. | <p>Baanstede hanteert lagere tarieven dan marktpartijen (marktpartijen ongeveer 1,5 maal zo duur). Dit komt mede door steun aan Baanstede langs andere weg. Als deze steun wegvalt en er geen verhoging van het budget voor groenonderhoud plaatsvindt loopt de gemeente een risico.</p> <p>Gevolgen zijn voorlopig ingeschat in klasse 2, hangt echter af van het totale bedrag dat uitgegeven wordt aan groenonderhoud.</p>   | 2 | 2 | 4 |
| r18 | Invoering Elektronisch Kind Dossier wat leidt tot extra middeleninzet                   | <p>Bij invoering van het Elektronisch Kind Dossier zullen waarschijnlijk extra taken door gemeenten uitgevoerd moeten worden. Het is nog onbekend hoe dit dossier er exact uit gaat zien en welke extra inspanning van gemeenten of extra bijdrage aan de GGD wegens uitvoeringskosten hier dus mee gepaard gaat. Of extra bijdrage aan GGD wegens uitvoeringskosten.</p> <p>De kans dat de invoering van het Elektronisch Kind Dossier gevolgen heeft voor de gemeente Oostzaan is op basis van bovenstaande opmerkingen ingeschat als hoog. De gevolgen zijn vooralsnog geschat op € 10.000,- tot € 50.000,-. Dit betreft naar verwachting met name extra personeelsinzet en / of bijdrage GGD.</p> | 4 | 2 | 8 |

|     |  |   |   |   |    |
|-----|--|---|---|---|----|
| r26 | Later ontvangen bijdrage ontwikkelaar de Boerstraat wat leidt tot hogere rentelasten dan geraamd voor projecten die met deze bijdrage gefinancierd worden. | De opbrengst van de grond is ingezet om andere projecten te financieren. Vooralsnog is alleen 10% aanbetaling ontvangen, de rest volgt bij verkoop van de grond. Een bouwvergunning is verleend, maar omwonenden hebben bezwaar aangetekend. Als zij doorgaan tot de RvS duurt het mogelijk nog enkele jaren voor gebouwd kan worden (en de ontwikkelaar de grond dus afneemt). Financieel gevolg bepaald op basis van nog te ontvangen bijdrage (€ 3,42 mln.), rentepercentage van 5% en vertraging van 2 jaar (o.b.v. procedure RvS). Maximaal gevolg daarmee € 342.000,-. Welk rentepercentage wordt mee gerekend binnen de gemeente Oostzaan? 5 % Is het mogelijk delen te ontwikkelen en daarvoor al betaling te ontvangen?<br>Nee | 4 | 5 | 20 |
| r30 | Onvoorziene extra uitgaven Waterplan wat leidt tot ontbreken voldoende dekking.  | Kans en gevolg op basis van paragraaf weerstandsvermogen.<br>Bij het waterplan worden geen grote risico's gelopen. Behalve misschien bij baggerwerk.<br>Dat moet nog uitgezocht worden en opgenomen in de begrotingen van de komende<br><br>Waardoor kunnen hogere kosten ontstaan?<br>Vervuilde baggerspecie mag niet op de kant verwerkt worden, maar moet worden afgevoerd. Moet nog onderzocht worden. Kan tegenvallen.   | 2 | 2 | 4  |

|     |   |  |   |   |    |
|-----|---|--|---|---|----|
| r24 | Overdracht beheer sportvelden aan sportverenigingen wat leidt tot hogere subsidie aan sportverenigingen.            | <p>Er zijn plannen om kunstgrasvelden aan te leggen en het beheer van de sportvelden vervolgens over te dragen aan de verenigingen die deze velden gebruiken.</p> <p>Het risico hangt af van de vraag hoe omgegaan wordt met deze kosten. Mogelijk betekent dit slechts een herverdeling van budgetten (van onderhoud naar subsidieverstrekking). Wanneer het budget voor onderhoud verdwijnt uit de begroting loopt de gemeente hier een risico ter grootte van dit bedrag.</p> <p>Wat worden naar verwachting de kosten van onderhoud? Kunnen de sportverenigingen deze kosten dragen?</p> | 3 | 2 | 6  |
| r29 | Tegenvallers bij asfalteren Zuideinde wat leidt tot hogere kosten dan geraamd.                                      | <p>Waardoor ontstaan mogelijk hogere kosten? Vertraging in het werk door onvoorziene ondergrondse zaken.</p> <p>Kans en gevolg op basis van paragraaf weerstandsvermogen</p>   | 2 | 3 | 6  |
| r21 | Tekort aan personeel wat leidt tot fouten in contracten, onvoldoende controle uitvoering contracten, herstelkosten. | Tijdens het interview is diverse malen Het gebrek aan personeel naar voren gekomen met verschillende voorbeelden: herstellen aanbesteding leerlin-<br>genvervoer, controle indicaties RIO, relatief veel inhuur. De financiële gevolgen zijn moeilijk in te schatten omdat het om indirecte gevolgen gaat, maar voorsnog ingeschat in klasse 2.  | 5 | 2 | 10 |

|     |   |   |   |   |    |
|-----|---|---|---|---|----|
| r25 | Terugtrekken van bedrijven die toegezegd hebben zich te vestigen op Skoon wat leidt tot verminderde grondopbrengsten. | Skoon is volgepland op basis van intentieverklaringen. Veel contracten moeten echter nog getekend worden. Wanneer bedrijven door omstandigheden besluiten zich niet te vestigen zijn er voldoende vragen van anderen om op deze plek grond te krijgen. Zorgt met name voor een stukje vertraging in uitgifte, hogere rentelasten. Welke rentelasten zijn gemoeid met de grootste kavels (voor bepalen maximale gevolg)? Welke vertraging loopt de uitgifte op bij wisselen van bedrijf voor een kavel? De grondprijs bedraagt € 200 per m2. Terrein 40.000m2. Moet binnenkomen tussen nu en medio 2009. | 1 | 3 | 3  |
| r31 | Vertraging in uitvoering centrumplan fase 2 wat leidt tot hogere investeringskosten dan geraamd door prijsstijgingen. | Kans en gevolg op basis van paragraaf weerstandsvermogen<br>Zijn deze kosten al gemaakt of is al zeker dat deze gemaakt moeten worden?<br>Voor een deel al vertragingskosten gemaakt. Die zijn gedekt in de grondexploitatie, die nog steeds een positief saldo heeft. Op dit moment wordt rente vergoed door PO.   | 5 | 2 | 10 |
| r28 | Vervuilde grond wat leidt tot hogere kosten voor de gemeente.   | Kans en gevolg op basis van gegevens in de paragraaf weerstandsvermogen.<br>Wordt nu beheerst door subsidies ISV. Groot gedeelte komt voor rekening van ontwikkelende partijen (zij moeten zelf saneren).<br>Bestaat het risico inderdaad met name bij herinrichting openbaar gebied en vervangen riolering? Ja, maar een groot deel van de projecten is uitgevoerd EN voor de projecten die nog komen is al globaal een beeld bepaald.<br><br>Financieel gevolg ingeschat in klasse vijf, niet duidelijk hoe groot dit precies is.   | 3 | 5 | 15 |