

Rapportage Wormerland

Versie 2.0, definitief

29 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.....	8
3. Huidige paragraaf weerstandsvermogen	13
3.1. Definitie risico	13
3.2. Inhoud risicoprofiel.....	14
3.3. Weerstandsvermogen	15
3.4. Bestanddelen beschikbare weerstandcapaciteit.....	16
3.5. Benodigde weerstandcapaciteit.....	18
3.6. Norm weerstandsvermogen	18
3.7. Conclusie	19
4. Risicoanalyse NAR.....	21
4.1. Top 10 financiële risico's.....	21
4.2. Benodigde weerstandcapaciteit.....	22
4.3. Weerstandsvermogen	23
4.4. Conclusie	23
5. Conclusies en aanbevelingen.....	25
Bijlage 1: Wat is Monte Carlo simulatie?.....	27
Bijlage 2: Kans- en gevolgklassen.....	29
Bijlage 3: Risicoprofiel gemeente Wormerland	31

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 voor Risicomanagement (NAR) 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 Wormerland 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).

Tabel 1: Liquiditeit op basis van jaarrekening 2007

Tabel X: Liquiditeit op basis van jaarrekening 2007	
Vlottende activa	€ 4.986.883
Kort vreemd vermogen	€ 3.083.148
Current ratio	1,62

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 zich tussen deze waarden bevindt.

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	€ 12.667.489
Totale activa	€ 32.782.123
Ratio	0,39

Ondernemingen worden over het algemeen als solvabel gezien wanneer het eigen vermogen 50% of meer van het totale vermogen bedraagt.

Beide bovenstaande getallen hebben betrekking op de verhouding tussen eigen vermogen en vreemd vermogen. Voor de beoordeling van de financiële positie van overheidsinstellingen is deze verhouding echter van beperkte waarde.. Om deze reden is voor de beoordeling van de financiële positie 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.

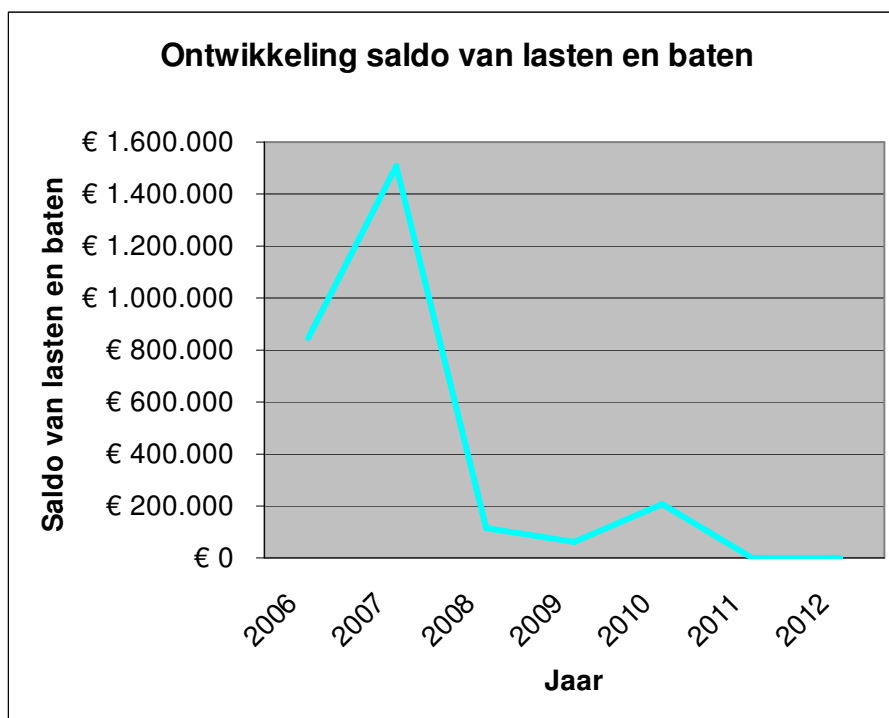
2.2. Ontwikkeling resultaten en reserves

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	€ 848.415
2007	€ 1.510.498
2008	€ 114.000
2009	€ 63.000
2010	€ 210.000
2011	€ 1.000
2012	€ 1.000



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.

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

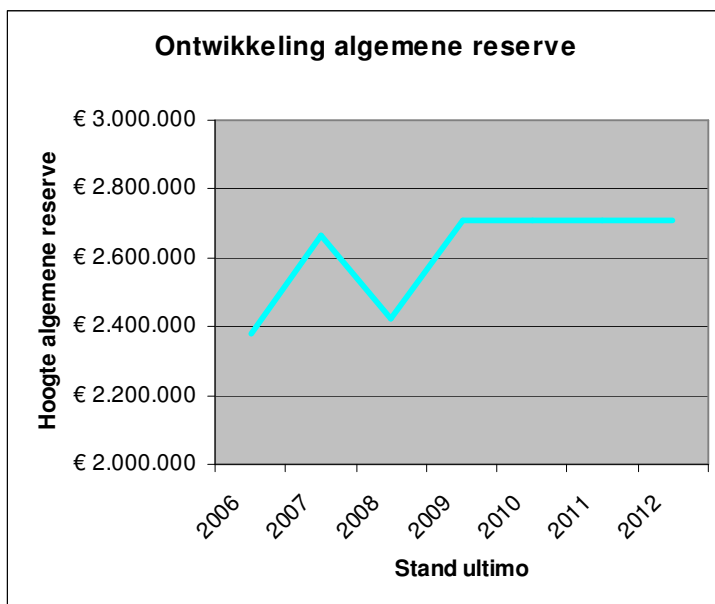
Jaar	Begroot 2008	Begroot 2009	Vershil
2008	€ 207.000	€ 114.000	45%
2009	€ 209.000	€ 63.000	-70%
2010	€ 209.000	€ 210.000	0%
2011	€ 215.000	€ 1.000	100%

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

Jaar	Hoogte algemene reserve
2006	€ 2.380.668
2007	€ 2.664.973
2008	€ 2.425.000
2009	€ 2.708.000
2010	€ 2.708.000
2011	€ 2.708.000
2012	€ 2.708.000

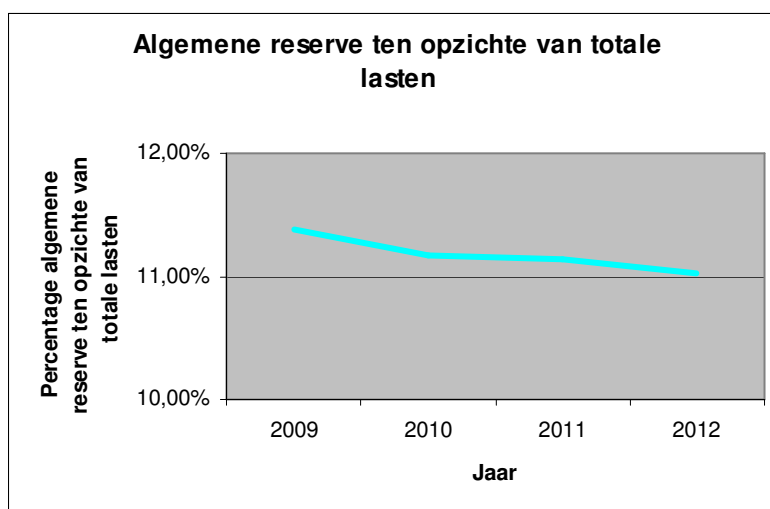


Hierbij valt op dat de hoogte van de algemene reserve voor 2009 en verder ieder jaar hetzelfde geraamd wordt. In het algemeen laat de algemene reserve in meerjarenramingen echter een licht positieve ontwikkeling zien.

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	11,38%
2010	11,17%
2011	11,13%
2012	11,03%



De percentages zoals hierboven weergegeven lijken in eerste instantie hoog in vergelijking met andere gemeenten. Deze reserve blijft wel in alle jaren boven het gestelde minimum van 10% van het begrotingstotaal. 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

Er bestaat er een relatie tussen de algemene- en de bestemmingsreserves en voorzieningen. Bestemmingsreserves en voorzieningen zijn feitelijk spaarpotjes voor toekomstige uitgaven. In onderstaande tabel zijn de bedragen van de bestemmingsreserves en de voorzieningen van de gemeente Wormerland opgenomen.

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

Omschrijving	Bedrag
Bestemmingsreserves	€ 8.491.956
Voorzieningen	€ 2.928.089
Totaal	€ 11.420.045

Totale reserves en voorzieningen

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

Omschrijving	Bedrag
Algemene reserve	€ 2.664.973
Bestemmingsreserves	€ 8.491.956
Voorzieningen	€ 2.928.089
Totaal	€ 14.085.018

Bespaarde rente als dekkingsmiddel

De algemene reserve kan echter 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 Wormerland berekent, op basis van het besluit van 6 juli 2004, geen rente door aan de algemene reserve en aan bestemmingsreserves.” (nota reserves en voorzieningen 2007). Dit betekent dat wanneer zich een risico voordoet waarvan de schade gedekt moet worden uit de algemene reserve dit geen directe consequenties heeft voor de exploitatie.

3. Huidige paragraaf weerstandsvermogen

De gemeente Wormerland 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

Wormerland heeft in haar paragraaf weerstandsvermogen geen risicodefinitie opgenomen. In de nota reserves en voorzieningen worden in het kader van de definitie van voorzieningen wel ingegaan op wat een risico is. De gemeente Wormerland gaat uit van het volgende schema indien onderscheid gemaakt dient te worden tussen schuld, voorziening en risico.

Tabel 9: Schema beoordeling risico's en voorzieningen Wormerland

Verplichting Omvang	Zeker	Waarschijnlijk	Mogelijk, echter niet waarschijnlijk
Zeker	Schuld	Voorziening	Risico
Redelijkerwijs in te schatten	Voorziening	Voorziening	Risico
Niet redelijkerwijs in te schatten	Risico	Risico	Risico

Risico's zijn dus gebeurtenissen die mogelijk, echter niet waarschijnlijk, tot een financiële verplichting leiden of gebeurtenissen waarvan de kosten niet redelijkerwijs zijn in te schatten of gebeurtenissen die aan beide voorgaande criteria voldoen. Het begrip risico is dus tweeslachtig. Enerzijds maakt de onzekerheid over het optreden van een gebeurtenis met een financieel gevolg dat men spreekt van een risico. Anderzijds maakt de onzekerheid over de financiële gevolgen dat men iets als een risico beschouwd.

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.

Een groot verschil tussen de opvatting over risico's die blijkt uit de paragraaf weerstandsvermogen van Wormerland en de definitie die NAR erop nahoudt is het element kans. De

definitie van NAR stelt het aspect kans centraal. Een gebeurtenis waarvan zeker is dat het op zal treden (oftewel, er is geen sprake meer van een kans, maar van een zekerheid), valt niet onder de definitie van een risico. De groen gearceerde vlakken in de tabel geven risico's aan waarbij kans ook een rol speelt. Echter, bij het risico in het blauwe vlak speelt kans geen rol, het is namelijk zeker dat er zich een gebeurtenis voordoet die zorgt voor een financiële verplichting, het is alleen onduidelijk wat de kosten van de gebeurtenis zullen zijn.

De NAR-definitie omvat bovendien meer dan alleen de risico's met financieel gevolg. Ook andere risico's die het bereiken van de doelstellingen van een organisatie in de weg kunnen staan vallen onder deze omschrijving. Deze definitie is dus tevens geschikt als risicomangement breder wordt ingestoken dan enkel het opstellen van een paragraaf weerstandsvermogen.

NAR adviseert de gemeente Wormerland om een risicodefinitie op te stellen. Het is duidelijk dat er nu vooral is gekeken naar het begrip risico vanuit het perspectief van voorzieningen. Het is goed om onafhankelijk van de definitie van voorzieningen na te denken over het begrip risico en hier een eenduidige en algemeen aanvaarde definitie voor te gaan hanteren. Dit verhoogt de duidelijkheid in de organisatie omtrent risico's en risicomangement en zorgt uiteindelijk voor een beter risicoprofiel.

	Wormerland	N.A.R.	Opmerking
Definitie risico	-	De kans op een mogelijke gebeurtenis met effect op het bereiken van je doelstellingen.	Advies: definitie van risico opstellen/hanteren

3.2. Inhoud risicoprofiel

Het huidige risicoprofiel van Wormerland kent 7 risico's die betrekking hebben op:

- openbare ruimte
- ruimtelijke ontwikkeling
- nieuwe wetgeving
- sociale zaken (WMO, RIO, GGD)
- burgerzaken

Hoewel er niet veel risico's genoemd worden, valt wel op dat de risico's door de gehele organisatie benoemd zijn, hetgeen als positief beschouwd kan worden.

Dat er slechts zeven risico's benoemd zijn wordt mede veroorzaakt door het feit dat de risico's in het huidige profiel zeer uitvoerig worden beschreven waardoor één risico technisch gezien opgesplitst kan worden in meerdere risico's. Het splitsen en specificeren van risico's maakt het risicoprofiel niet alleen completer en overzichtelijker, het zorgt er ook voor dat het inschatten van de gevolgen gemakkelijker wordt, omdat deze per specifiek geval beter te overzien zijn.

De risico's in de paragraaf zijn niet of in zeer beperkte mate financieel gekwantificeerd. Dit heeft te maken met de manier waarop men risico's ziet binnen de gemeente Wormerland. Van veel van de genoemde risico's is het zeker dat ze op zullen treden, maar zijn de gevolgen niet in te schatten. Kwantificering van risico's is van belang om de benodigde weerstandcapaciteit te kunnen vaststellen en het weerstandsvermogen van de gemeente te kunnen bepalen. Hier wordt in de volgende paragrafen nader op ingegaan.

NAR kwantificeert de risico's op basis kans- en gevolgklassen. Deze klassen zijn opgenomen in bijlage 2.

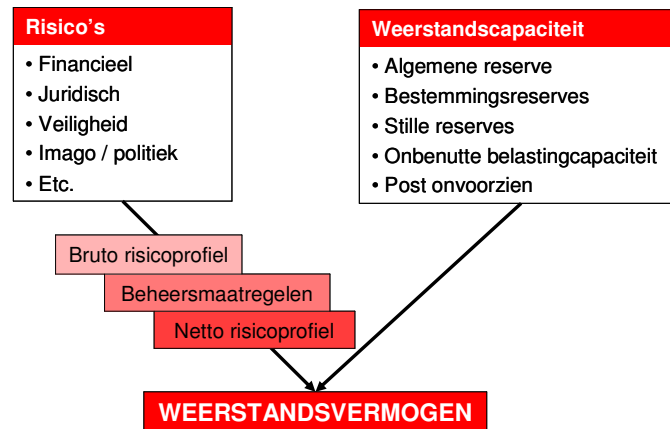
Door gebruik te maken van deze klassen hoeft men dus niet de precieze kans en gevolgen van een risico te weten om toch een kwantificering te geven.

	Wormerland	Opmerkingen
Inhoud risicoprofiel	7 risico's op abstract niveau, beperkte kwantificering	Advies: <ul style="list-style-type: none"> - splitsen en specificeren risico's - kwantificeren risico's

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



Hoewel de gemeente Wormerland haar paragraaf weerstandsvermogen begint met het uitzetten van het begrip weerstandsvermogen, wordt in de paragraaf de link tussen de beschikbare middelen en de risico's niet gelegd. Dit komt doordat de norm met betrekking tot het weerstandsvermogen die Wormerland zich heeft gesteld, gerelateerd is aan het totale uitgavenniveau en niet aan de kosten van de risico's waarvoor geen maatregelen zijn getroffen. In paragraaf 3.6 wordt meer uitgebreid op de normstelling voor het weerstandsvermogen ingegaan.

	Wormerland	N.A.R.	Opmerkingen
Weerstandsvermogen	De relatie tussen de weerstandscapaciteit en alle risico's waarvoor geen maatregelen getroffen zijn, maar die voor de financiële positie van de gemeente wel van materiële betekenis kunnen zijn.	De relatie tussen de weerstandscapaciteit en alle risico's waarvoor geen maatregelen zijn getroffen en die van materiële betekenis kunnen zijn in relatie tot de financiële positie van de gemeente.	Advies: verhouding tussen de weerstandscapaciteit en de risico's laten terugkomen in paragraaf weerstandsvermogen.

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 Wormerland heeft de volgende bestanddelen opgenomen als onderdeel van de weerstandscapaciteit:

Tabel 10: Bestanddelen weerstandscapaciteit

Omschrijving	Bedrag
Vrij aanwendbare reserve	€ 2.425.000
Onbenutte belastingcapaciteit	€ 0
Post onvoorzien	€ 51.000
Totaal	€ 2.476.000

Hieronder worden de componenten van het beschikbare weerstandsvermogen besproken.

Vrij aanwendbare 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.

Onbenutte belastingcapaciteit

In haar paragraaf geeft de gemeente Wormerland aan dat haar onbenutte belastingcapaciteit nihil is. Reden hiervoor is dat de tarieven voor rioolrechten en reinigingsheffingen honderd procent kostendekkend zijn en dat het OZB-tarief hoger ligt dan de artikel 12-norm.

De maximering van de tariefstijging van de OZB is recentelijk opgeheven. De gemeente zou dus de mogelijkheid hebben om de OZB-tarieven te verhogen. Gezien het feit dat de tarieven reeds boven de art. 12 norm liggen lijkt de realiseerbaarheid hiervan niet hoog.

Post onvoorzien

De post onvoorzien ad € 51.000 is 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.

	Wormerland	N.A.R.	Opmerkingen
Bestanddelen weerstandscapaciteit	<ul style="list-style-type: none"> - Algemene reserve - Post onvoorzien 	Afhankelijk per gemeente <ul style="list-style-type: none"> - Algemene reserve - Post onvoorzien - Onbenutte belastingcapaciteit - Stille reserves - Bezuinigingsmogelijkheden - Bestemmingsreserves 	Geen

3.5. Benodigde weerstandscapaciteit

De benodigde weerstandscapaciteit zijn de kosten van de alle risico's tezamen. Wormerland gaat in haar paragraaf weerstandsvermogen niet in op de benodigde weerstandscapaciteit omdat er geen financiële vertaling van de risico's is gemaakt.

Er zijn verschillende manieren om de weerstandscapaciteit te bepalen. 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. In bijlage 1 is meer informatie opgenomen over de Monte Carlo methode.

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%¹.

3.6. Norm weerstandsvermogen

De gemeente Wormerland heeft in de Nota reserves en voorzieningen bepaalt dat voor het weerstandsvermogen een norm van 10% van het totale uitgavenniveau wordt aangehouden. Aan deze norm wordt voor de begroting 2009 voldaan.

Het is goed dat de gemeente Wormerland een norm met betrekking tot het weerstandsvermogen heeft vastgesteld. Echter, zoals eerder al opgemerkt, zorgt deze norm ervoor dat in de paragraaf weerstandsvermogen niet de relatie tussen de kosten van de risico's (de benodigde weerstandscapaciteit) en de mogelijkheden om niet begrote kosten te dekken zichtbaar wordt.

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 Wormerland een norm vast te laten stellen met betrekking tot deze ratio weerstandsvermogen. Een algemeen aanvaarde normstelling voor de hoogte van

¹ Het zekerheidspercentage van 90% is een algemeen geaccepteerd en veel gebruikt uitgangspunt bij de beoordeling van het weerstandsvermogen. Afwijking van dit percentage is mogelijk.

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 11: Waardering ratio weerstandsvermogen

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

	Wormerland	N.A.R.	Opmerkingen
Norm weerstandsvermogen	10% van het uitgavenniveau van de jaarbegroting	Ratio weerstandsvermogen van 1 of groter	Advies: Normstelling op basis van ratio weerstandsvermogen.

3.7. Conclusie

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

	Wormerland	N.A.R.	Opmerkingen
Definitie risico	-	De kans op een mogelijke gebeurtenis met effect op het bereiken van je doelstellingen.	Advies: definitie van risico opstellen
Inhoud risico-profiel	7 risico's op abstract niveau, beperkte kwantificering, geen financiële vertaling		Advies: - splitsen en specificeren risico's - kwantificeren risico's
Weerstandsvermogen	De relatie tussen de weerstandscapaciteit en alle risico's waarvoor geen maatregelen getroffen zijn, maar die voor de financiële positie van de gemeente wel van materiële betekenis kunnen zijn.	De relatie tussen de weerstandscapaciteit en alle risico's waarvoor geen maatregelen zijn getroffen en die van materiële betekenis kunnen zijn in relatie tot de financiële positie van de gemeente.	Advies: verhouding tussen de weerstandscapaciteit en de risico's laten terugkomen in paragraaf weerstandsvermogen.
Bestanddelen weerstandscapaciteit	<ul style="list-style-type: none"> - Algemene reserve - Onbenutte belastingcapaciteit - Post onvoorzien 	Afhankelijk per gemeente <ul style="list-style-type: none"> - Algemene reserve - Post onvoorzien - Onbenutte belas- 	Geen

		tingcapcaiteit - Stille reserves - Bezuinigings- mogelijkheden - Bestemmings- reserves	
Norm weer- standsvermogen	10% van het uitgaven- niveau van de jaarbegroting	Ratio weerstandsvermogen van 1 of groter	Advies: Normstelling op basis van ratio weer- standsvermogen.

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 Wormerland is het risicoprofiel aangepast op de volgende onderdelen:

- specifieker maken van de risico's
- uitbreiding van het risicoprofiel op basis van landelijke risicoprofielen
- inschatten van kansen en (financiële) gevolgen

Het nader gespecificeerde risicoprofiel is opgenomen in bijlage 3 bij deze rapportage. Aantekend 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 en aan te vullen.

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 12: Top 10 financiële risico's

Risico nummer	Belangrijkste risico's	Invloed (%)
r9	Centrumplan: Project begint later dan gepland wat leidt tot mislopen subsidie	35%
r21	Stijging aantal uitkeringsgerechtigden WWB wat leidt tot hogere kosten voor de gemeente	21%
r1	Fluctuaties in het gemeentefonds wat leidt tot een lagere uitkering geraamd	8%
r18	Incidentele kosten EKD worden niet volledig gedekt door eenmalige tegemoetkoming Rijksoverheid wat leidt tot extra lasten voor de gemeente	7%
r16	Uitbreiding van het openbaar vervoer gebied vereist wat leidt tot hogere kosten	7%
r13	Niet realiseren taakstelling leges wat leidt tot minder inkomsten dan geraamd	5%
r15	Kosten voor hulp in het huishouden vallen hoger uit dan verwacht wat leidt tot hogere kosten voor de gemeente.	5%
r14	Indicatiekosten WMO vallen hoger uit dan voorzien, wat leidt tot extra kosten voor de gemeente	4%
r6	Onvoldoende formatie beschikbaar in de ambtelijke organisatie voor realisatie beheerplannen wat leidt tot aantrekken extra personeel noodzakelijk	4%
r3	Rentestijging wat leidt tot hogere rentelasten dan geraamd voor leningen	4%

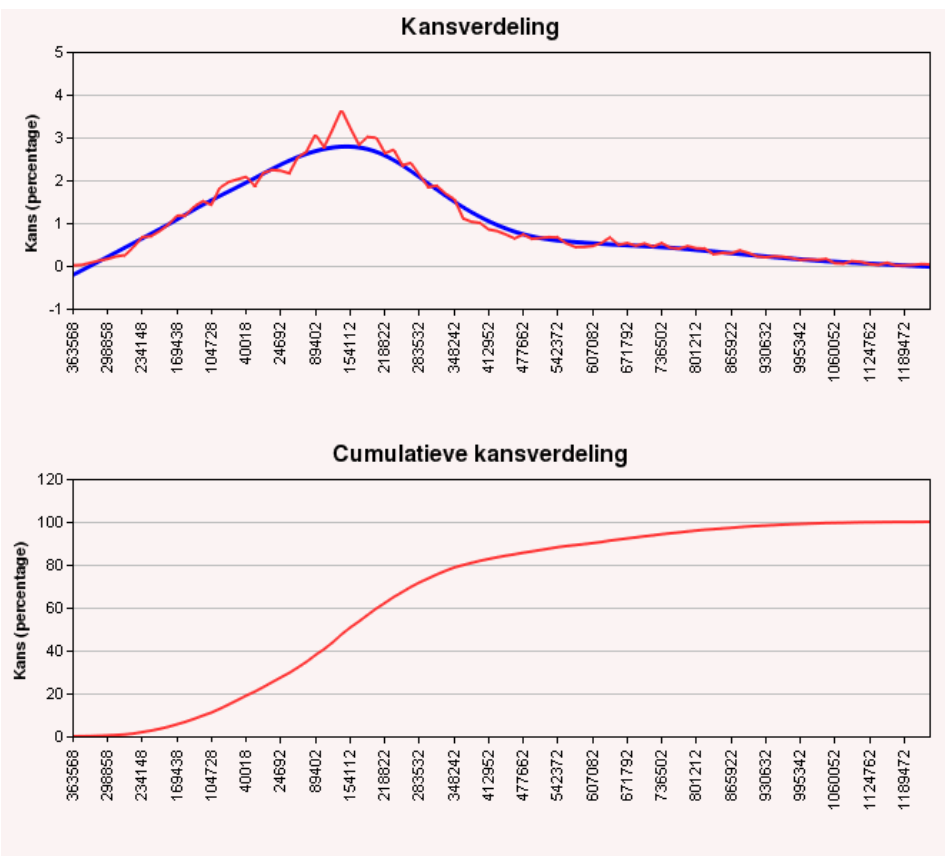
4.2. Benodigde weerstandscapaciteit

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 Wormerland

Stats	Waarde (€)
Minimum	-379.745
Maximum	1.238.005
Gemiddeld	193.946
Mediaan	150.686

Percentage	Bedrag (€)
5%	-177.595
10%	-117.145
15%	-71.411
20%	-31.146
25%	6.710
30%	43.227
35%	74.071
40%	101.712
45%	126.927
50%	150.686
55%	178.352
60%	205.721
65%	236.102
70%	270.484
75%	312.254
80%	367.876
85%	465.031
90%	605.676
95%	767.240



Uit het bovenstaande is op te maken dat er een negatieve risicosom is opgenomen en het minimum bij de verdeling op negatief staat. Dit wordt veroorzaakt door een risico met grote

positieve gevolgen (fluctuaties in het gemeentefonds, wat leidt tot een hogere uitkering dan geraamd) dat is opgenomen in het risicoprofiel van Wormerland.

Bij een zekerheidspercentage van 90% zijn de financiële gevolgen € 605.676. 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 € 605.676 vormt de benodigde weerstandscapaciteit.

4.3. Weerstandsvermogen

De ratio weerstandsvermogen wordt berekend op basis van de met behulp van de simulatie berekende benodigde weerstandscapaciteit en de beschikbare weerstandscapaciteit zoals in de huidige paragraaf weerstandsvermogen is opgenomen.

$$\frac{\text{€ 2.476.000}}{\text{€ 605.676}} = 4,09$$

Op basis van de waarderingen die in het vorige hoofdstuk genoemd zijn, komt de gemeente Wormerland met een ratio weerstandsvermogen van 4,09 uit in de categorie A, uitstekend. Kanttekening hierbij 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 enkele risico's boven tafel komen. Ook is van belang in het achterhoofd te houden dat de huidige opvatting van de gemeente Wormerland met betrekking tot risico's bij de identificatie 'ervan door middel van interviews, vaak een rol speelde. Dit maakte het vergaren van informatie met betrekking tot de bestaande risico's en de kwantificeringen van risico's in sommige gevallen niet eenvoudig.

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 Wormerland 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 huidige paragraaf weerstandsvermogen van de gemeente Wormerland kan naar ons oordeel op een aantal punten verscherpt, voornamelijk omdat de relatie tussen de weerstandscapaciteit en de kosten van de risico's niet zichtbaar is. De volgende aanpassingen kunnen gedaan ter verscherping van de paragraaf.

- het opstellen van een definitie van een risico, om de duidelijkheid in de organisatie omtrent risico's en risicomanagement te verhogen.
- het specifiekere benoemen van risico's om de kansen en gevolgen van risico's gemakkelijker in te kunnen schatten en een completer risicoprofiel te verkrijgen.
- financieel waarderen van de risico's om zo de benodigde weerstandscapaciteit te kunnen bepalen.
- het laten terugkomen van de verhouding tussen de weerstandscapaciteit en de benodigde weerstandscapaciteit (de kosten van de risico's) in de paragraaf weerstandsvermogen door middel van het stellen van een norm weerstandsvermogen op basis van de ratio weerstandsvermogen

Het weerstandsvermogen van de gemeente Wormerland 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.

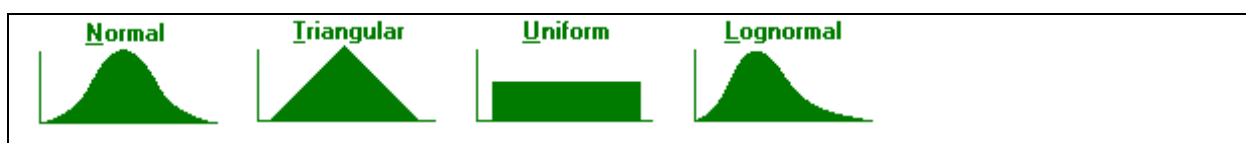
Hoe is de naam 'Monte Carlo simulatie' ontstaan?

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: Kans- en gevolgklassen

Kans:

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%)

Geldgevolg:

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	$€ 200.000 < x$

Tijdgevolg:

Klasse	Waarden
0	Geen tijdgevolgen
1	$0 < x < 4$ weken
2	$4 < x < 8$ weken
3	$8 < x < 26$ weken
4	$26 < x < 52$ weken
5	$x > 52$ weken

Imagoevolgen

Klasse	Waarden
0	Geen imagoevolgen
1	Zeer kleine imagoevolgen
2	Kleine imagoevolgen
3	Matige imagoevolgen
4	Grote imagoevolgen
5	Zeer grote imagoevolgen

Bijlage 3: Risicoprofiel gemeente Wormerland

In deze bijlage is het volledige risicoprofiel van de gemeente Wormerland opgenomen. De cijfers in de kolommen kans, geldgevolg en imago-gevolg vertegenwoordigen de klasse waarin het risico valt. Het gaat hierbij om de klassen zoals opgenomen in bijlage 2. De kolom risicoscore bevat de vermenigvuldiging van de kans en de gevolgen. 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.

Nr	Risico	Opmerking	Kans	Geld-gevolg	Imago-gevolg	Risico-score
r19	Brede doeluitkering Centrum jeugd en gezin is niet toereikend voor de bekostiging van alle aspecten wat leidt tot extra kosten voor de gemeente	Vooralsnog geen verwachting dat er extra kosten voor het CJG zullen zijn.	2	0	0	0
r8	Centrumplan: Bezwaar en beroep van belanghebbenden wat leidt tot vertraging	Dit is een ingrijpend project temidden van een woonkern. Er is weerstand bij de belanghebbenden.	3	0	3	9
r10	Centrumplan: Funderingen omliggende gebouwen worden aangetast door de bouw van de parkeergarage wat leidt tot imagoschade	De financiële gevolgen hiervan komen voor rekening van de ontwikkelaar, vandaar dat geen financiële gevolgen voor de gemeente Wormerland zijn opgenomen.	3	0	4	12
r9	Centrumplan: Project begint later dan gepland wat leidt tot mislopen subsidie	Als het project niet in 2009 start, trekt de provincie mogelijk de ISV subsidie van €800.000 in. (Ik heb de kans verlaagd naar 2 omdat het reëel lijkt dat de provincie de termijn verlengt. Hoewel het hier gaat om een vertraging in het project, zijn de tijdgevolgen m.i. 0. In dit geval is het risico de vertraging en dit brengt financiële en imago-gevolgen met zich. Vertraging als gevolg komt terug in het hiervoor genoemde risico.)	2	5	3	16
r5	Claims als gevolg van achterstallig onderhoud aan openbare ruimten wat leidt tot extra kosten voor de gemeente en imagoschade	Claims, ookal worden ze niet gegrond verklaard, tasten het imago van de gemeente aan. Als er meer claims worden toegewezen dan geraamd, zorgt dit voor extra kosten voor de gemeente. Er wordt in de begroting 2009 ingezet op 2 toegewezen claims.	1	2	2	4

Nr	Risico	Opmerking	Kans	Geld-gevolg	Imago-gevolg	Risico-score
r20	De gemeente Wormerland moet indiceringen op termijn zelf gaan uitvoeren wat leidt tot extra kosten.	De gemeente Zaanstad is voornemens om het RIO op te laten gaan in de eigen organisatie, uiterlijk per 2010. Mogelijk zorgt dit ervoor dat de gemeente Wormerland de indiceringen zelf moet gaan uitvoeren.	3	0	0	0
r2	Fluctueringen in het gemeentefonds wat leidt tot een hogere uitkering geraamd	De kans dat dit risico zich voordoet is hoog omdat in de septembercirculaire 2008 al een bedrag van € 400.000 meer voor 2009 wordt aangegeven dan in de begroting voor 2009 is opgenomen. Bij de simulatie van de risico's wordt rekening gehouden met een gevolg tussen de €0 en € 400.000 positief.	4	0	0	0
r1	Fluctueringen in het gemeentefonds wat leidt tot een lagere uitkering geraamd	Uitkering gemeentefonds voor Wormerland is € 10.781.000. De behoedzaamheidsreserve is voor 2009 voor 50% in de begroting opgenomen (€ 76.737). Als deze reserve in zijn geheel niet uitgekeerd wordt, is het financiële nadeel dus € 76.737.	3	3	0	9
r4	HVC voor het inzamelwerk niet naar behoren uit wat leidt tot imagoschade voor de gemeente	De gemeente doet de inzameling van huishoudelijk afval niet langer zelf, maar de gemeente blijft er wel verantwoordelijk voor.	1	0	3	3
r11	IHP: Problemen bij het bouwen van de parkeergarage in slappe veengrond wat leidt tot imagoschade	Omdat de financiële gevolgen van eventuele verzakkingen voor rekening van de ontwikkelaar komen, zijn hier geen financiële gevolgen voor de gemeente Wormerland aan verbonden.	3	0	4	12

Nr	Risico	Opmerking	Kans	Geld-gevolg	Imago-gevolg	Risico-score
r18	Incidentele kosten EKD worden niet volledig gedekt door eenmalige tegemoetkoming Rijksoverheid wat leidt tot extra lasten voor de gemeente	Incidentele kosten bestaan uit projectleiding, technische ondersteuning, opleidingskosten, productieverlies, automatiseringskosten	3	3	0	9
r14	Indicatielkosten WMO vallen hoger uit dan voorzien, wat leidt tot extra kosten voor de gemeente	Toename in aandeel van aantal aanvragen van 1% leidt tot een kostenverhoging van ca. €10.000. Het aandeel fluctueert tussen de 6 en 8 %	3	2	0	6
r15	Kosten voor hulp in het huishouden vallen hoger uit dan verwacht wat leidt tot hogere kosten voor de gemeente.	Per 2009 nieuwe prijsafspraken met reeds gecontracteerde zorgaanbieders. Meerkosten worden geraamd op 66.000. Nieuwe aanbesteding leidt tot een nieuw contract en nieuwe prijsafspraken per 2010.	2	3	0	6
r12	Kosten voor implementatie EGEM-i vallen hoger uit dan verwacht wat leidt tot extra kosten voor de gemeente.	Mogelijk vallen de kosten voor de software hoger uit, of moet er meer personeel ingezet worden. Kosten voor dit project zijn begroot op € 530.000, kostenoverschrijding van 10% komt neer op een bedrag van € 53.000	1	3	0	3
r17	Kosten voor ondersteunende begeleiding worden niet gecompenseerd door de Rijksoverheid wat leidt tot extra lasten	Effecten op middelen onbekend. Vooralsnog gaan we ervan uit dat er geen extra kosten zijn	3	0	0	0
r13	Niet realiseren taakstelling leges wat leidt tot minder inkomsten dan geraamd	In de toekomst kunnen burgers elektronisch aangifte doen van een huwelijk, geboorte, overlijden enz. Er hoeven minder vaak uittreksels GBA te worden aangevraagd. Dit betekent minder inkomsten, taakstelling van € 20.000 wordt waarschijnlijk niet gehaald.	4	2	0	8

Nr	Risico	Opmerking	Kans	Geld-gevolg	Imago-gevolg	Risico-score
r6	Onvoldoende formatie beschikbaar in de ambtelijke organisatie voor realisatie beheerplannen wat leidt tot aantrekken extra personeel noodzakelijk	Binnen de gemeente Wormerland is het uitgangspunt dat dit binnen de huidige formatie wordt opgevangen. Echter, het is wel mogelijk dat hiervoor extra personeel aangetrokken wordt.	3	2	0	6
r7	Poort van Wormer: Geen financiële middelen beschikbaar voor opknappen wegen en voorzieningen direct buiten de Poort van Wormer wat leidt tot niet kunnen uitvoeren van deze werkzaamheden.	Als er geen budget is, worden de werken niet uitgevoerd, dus er zijn geen financiële gevolgen.	3	0	3	9
r3	Rentestijging wat leidt tot hogere rentelasten dan geraamd voor leningen	Gebaseerd op Nieuwe leningen 2009 zijn 2,2mln. Een stijging van 1,5 %. Uitgaande van het aantrekken van het gehele bedrag aan het begin van het jaar komt dat voor 2009 neer op een bedrag van ruim 30.000.	3	2	0	6
r21	Stijging aantal uitkeringsgerechtigden WWB wat leidt tot hogere kosten voor de gemeente	Door taakstelling huisvesting vreemdelingen met verblijfsvergunning is het onder andere mogelijk er uitkeringsgerechtigden bijkomen. De eerste 10 % stijging moet in ieder geval door de gemeente gedragen worden. Budget is 1,3 mln. 10% daarvan is 130.000. Er is nu nog voldoende reserve inkomensdeel, maar die gaat de komende jaren flink dalen.	4	4	0	16

Nr	Risico	Opmerking	Kans	Geld-gevolg	Imago-gevolg	Risico-score
r16	Uitbreiding van het openbaar vervoer gebied vereist wat leidt tot hogere kosten	Een vijfde zone betekent bijna een verdubbeling van het gebied waarbinnen gereisd mag worden. Daarnaast nieuwe vervoerder per maart 2008 en nieuwe prijzen. Kosten vervoer in 2007: 67000. Raming kosten voor 2008: 124000	5	2	0	10