

Rapportage weerstandsvermogen

Gemeente Koggenland



Nederlands Adviesbureau voor Risicomanagement
Enschede, oktober 2012



© 2012 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 ontfen. 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.



Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	3
1 Inleiding.....	4
1.1 Doelstelling / aanleiding.....	4
1.2 Proces.....	4
1.3 Leeswijzer.....	4
2 Paragraaf weerstandsvermogen.....	5
2.1 Aanleiding en achtergrond.....	5
2.2 Risicoprofiel	5
2.3 Beschikbare weerstandscapaciteit	6
2.4 Relatie benodigde en beschikbare weerstandscapaciteit	6
2.5 Conclusies en aanbevelingen.....	8
Bijlage 1: Geïnterviewde personen.....	9
Bijlage 2: Toelichting risico simulatie	10



1 Inleiding

1.1 Doelstelling / aanleiding

Naar aanleiding van een verzoek tot een onderbouwing van het oordeel over het weerstandsvermogen van de gemeente Koggenland heeft in september 2012 een organisatie brede risico inventarisatie plaatsgevonden. Deze inventarisatie heeft zicht met name gericht op de belangrijkste financiële risico's omdat deze bepalend zijn voor een van de onderdelen van het weerstandsvermogen. Zij bepalen de benodigde weerstandscapaciteit. Deze rapportage is het resultaat van deze analyse en bevat een paragraaf weerstandsvermogen op basis van de gekwantificeerde risico's.

1.2 Proces

Op basis van een desk study zijn de gebieden in kaart gebracht waar risico's te verwachten zijn binnen de gemeente Koggenland. De basis voor dit eerste grove risicoprofiel is gelegd op basis van de begroting 2012 en de rekening 2011. Naast deze gegevens van de gemeente Koggenland is gebruik gemaakt van de kennis en ervaring van het NAR bij inmiddels meer dan 100 gemeenten. Deze ervaring is vastgelegd in een dynamisch standaard risicoprofiel dat bestaat uit 30 tot 40 risico's die bij alle gemeenten in meer of mindere mate aanwezig zijn.

Na een korte toelichting in het management team over risicomanagement en het te doorlopen proces hebben ... interviews plaatsgehad (een overzicht van de geïnterviewden is opgenomen in bijlage 1). Tijdens deze interviews is voor alle vooraf benoemde risico's nagegaan of en in hoeverre deze aanwezig zijn binnen de gemeente Koggenland. Daarnaast is expliciet gevraagd naar en ruimte geboden voor het benoemen van aanvullende risico's.

Na verwerking van de risico's zijn deze teruggekoppeld aan betrokkenen met het verzoek hierop te reageren en de mogelijkheid wijzigingen aan te brengen of aanvullingen te doen. Op dit verzoek is door ongeveer de helft van de betrokkenen gereageerd. Voor wat betreft de overige betrokkenen is er van uit gegaan dat het teruggekoppelde risicoprofiel akkoord bevonden is.

1.3 Leeswijzer

De rest van deze rapportage bestaat uit een paragraaf weerstandsvermogen, waarin zowel de benodigde weerstandscapaciteit (de risico's), de beschikbare weerstandscapaciteit als enkele conclusies en aanbevelingen aan de orde komen.

2 Paragraaf weerstandsvermogen

2.1 Aanleiding en achtergrond

De Gemeente Koggenland acht het wenselijk om risico's die van invloed zijn op de bedrijfsvoering beheersbaar te maken. Door inzicht in de risico's wordt de organisatie in staat gesteld om op verantwoorde wijze besluiten te nemen, zodat de risico's nu en de risico's gerelateerd aan toekomstige investeringen in verhouding staan tot de vermogenspositie van de organisatie. Om inzicht in de risico's van de gemeente te kunnen verkrijgen is er een risico-inventarisatie uitgevoerd. Hieronder wordt verslag gedaan van de resultaten van de risico-inventarisatie. Op basis van de geïnterpreteerde risico's is tevens het weerstandsvermogen berekend.

2.2 Risicoprofiel

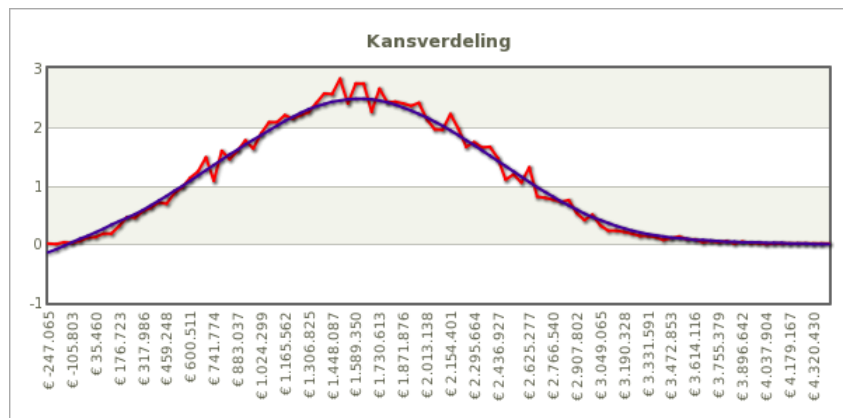
Om de risico's van Gemeente Koggenland in kaart te brengen is in samenwerking met de stafdiensten een risicoprofiel opgesteld. Dit risicoprofiel is tot stand gekomen met behulp van een workshop waarbij gebruik is gemaakt van het softwareprogramma NARIS® (NAR Risicomanagement Informatie Systeem) waarmee risico's systematisch in kaart kunnen worden gebracht en beoordeeld. Uit de inventarisatie zijn vanuit de stafdiensten in totaal 54 risico's in beeld gebracht. In het onderstaande overzicht wordt echter alleen het aantal risico's gepresenteerd met de hoogste bijdrage aan de berekening van de benodigde weerstandscapaciteit met een maximum van 10.

Tabel 1: Belangrijkste financiële risico's			
Risico	Kans	Maximaal financieel gevolg	Invloed
Niet/vertraagd realiseren woningbouw Tuindersweijde	90%	€ 1.540.000	38.66%
Hogere dan geraamde bijdrage in verband met de aanleg/opwaardering van de Westfrisiaweg	70%	€ 1.200.000	25.49%
Onvoldoende snelle terugloop van of andere voor taken personeel betrokken bij grondexploitaties	90%	€ 300.000	7.38%
Start realisatie brede school in Ursem in 2013	90%	€ 260.000	6.51%
Onvoldoende middelen beschikbaar voor onderhoud wegen	10%	€ 1.400.000	3.91%
Tegenvallende inkomsten uit bouwleges	50%	€ 100.000	1.39%
Overdracht van gemeentelijke taken aan RUD	50%	€ 100.000	1.38%
Later dan gepland ontwikkelen van project Buitenplaats	70%	€ 64.000	1.24%
Tegenvallers bij investeringen in verband met toekomstplan brandweer	10%	€ 250.000	0.72%
Stijging van de kosten voor leerlingenvervoer bij aankomende aanbesteding	90%	€ 25.000	0.63%

Op basis van de ingevoerde risico's is een risicosimulatie uitgevoerd. De risicosimulatie wordt toegepast omdat het reserveren van het maximale bedrag (€ 6.031.718) ongewenst is. De risico's zullen immers niet allemaal tegelijk en in hun maximale omvang optreden. Figuur 1 en de bijhorende tabel tonen de resultaten van de risicosimulatie. Een toelichting op de simulatie is opgenomen in bijlage 2.

Tabel 2: Benodigde weerstandscapaciteit bij verschillende zekerheidspercentages

Percentage zekerheid	Bedrag
5%	€ 486.310
10%	€ 688.641
15%	€ 856.383
20%	€ 994.652
25%	€ 1.110.551
30%	€ 1.219.285
35%	€ 1.323.628
40%	€ 1.417.186
45%	€ 1.504.985
50%	€ 1.595.537
55%	€ 1.689.922
60%	€ 1.783.320
65%	€ 1.881.054
70%	€ 1.981.305
75%	€ 2.098.862
80%	€ 2.214.537
85%	€ 2.354.382
90%	€ 2.530.706
95	€ 2.784.198



Uit de grafiek en de bijbehorende tabel volgt dat 90% zeker is dat alle risico's kunnen worden afgedekt met een bedrag van € 2.530.706 (benodigde weerstandscapaciteit).

2.3 Beschikbare weerstandscapaciteit

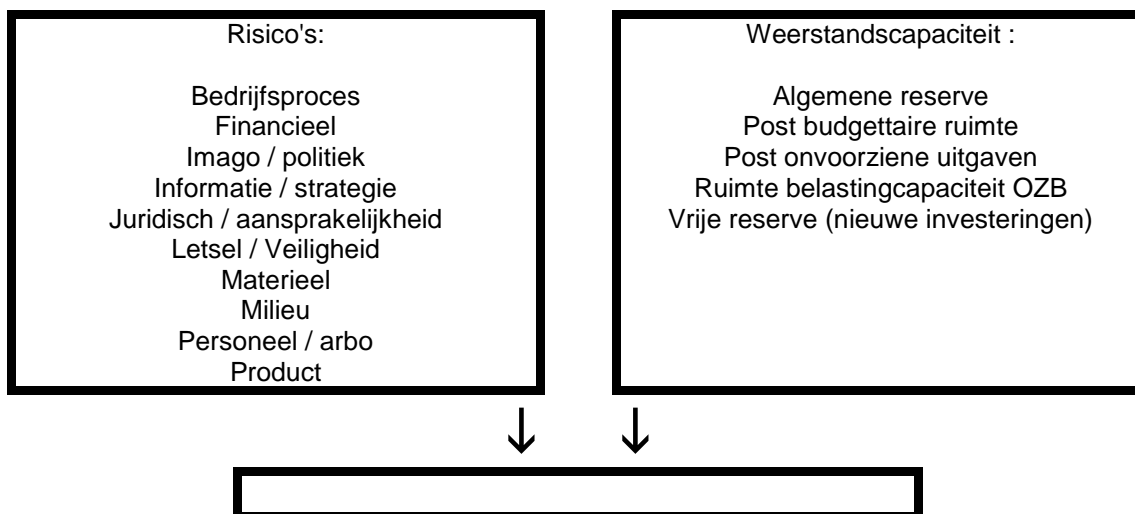
De beschikbare weerstandscapaciteit van Gemeente Koggenland bestaat uit het geheel aan middelen dat de organisatie daadwerkelijk beschikbaar heeft om de risico's in financiële zin af te dekken.

Tabel 3: Beschikbare weerstandscapaciteit

Weerstand	Startcapaciteit
Algemene reserve	€ 1.432.250
Post budgettaire ruimte	€ 272.200
Post onvoorzienne uitgaven	€ 56.100
Ruimte belastingcapaciteit OZB	€ 1.100.000
Vrije reserve (nieuwe investeringen)	€ 8.253.298
Totale weerstandscapaciteit	€ 11.113.848

2.4 Relatie benodigde en beschikbare weerstandscapaciteit

Om te bepalen of het weerstandsvermogen toereikend is, dient de relatie te worden gelegd tussen de financieel gekwantificeerde risico's en de daarbij gewenste weerstandscapaciteit en de beschikbare weerstandscapaciteit. De relatie tussen beide componenten wordt in onderstaande figuur weergegeven.



De benodigde weerstandscapaciteit die uit de risicosimulatie voortvloeit kan worden afgezet tegen de beschikbare weerstandscapaciteit. De uitkomst van die berekening vormt het weerstandsvermogen.

$$\text{Ratio weerstandsvermogen} = \frac{\text{Beschikbare weerstandscapaciteit}}{\text{Benodigde weerstandscapaciteit}} = \frac{€ 11.113.848}{€ 2.530.706} = 4.39$$

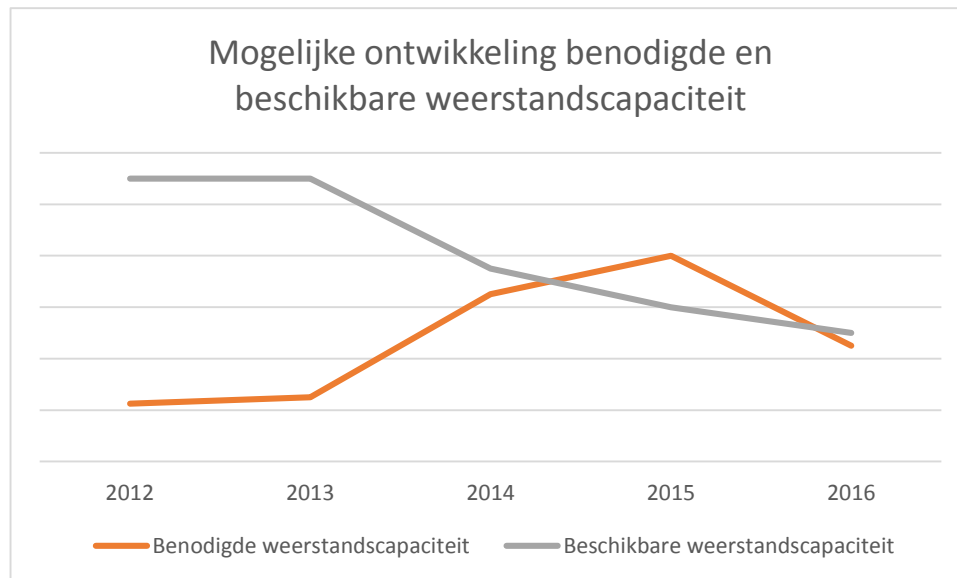
De normtabel is ontwikkeld in samenwerking met de Universiteit Twente. Het biedt een waardering van de berekende ratio.

Tabel 4: Weerstandsnorm		
Waarderingscijfer	Ratio	Betekenis
A	>2.0	uitstekend
B	1.4-2.0	ruim voldoende
C	1.0-1.4	voldoende
D	0.8-1.0	matig
E	0.6-0.8	onvoldoende
F	<0.6	ruim onvoldoende

Het ratio van uw organisatie valt in klasse A. Dit duidt op een uitstekend weerstandsvermogen. Deze hoge ratio zou de vraag op kunnen roepen of het mogelijk is de beschikbare weerstandscapaciteit naar beneden te brengen. Op dit moment achten wij dit nog niet verantwoord. Het huidige profiel betreft een momentopname waarbij vooruitgekeken is naar 2013. Doordat enkele decentralisaties richting gemeenten uitgesteld zijn vallen deze momenteel buiten deze scope (Het financiële risico hierbij is wel benoemd als aandachtspunt bij een actualisatie van het risicoprofiel, maar vooralsnog gewaardeerd op € 0). Ook de wet werken naar vermogen zal in de startperiode mogelijk voor hogere kosten zorgen dan waarvoor het rijk een vergoeding aan gemeenten geeft. Deze wet is momenteel van tafel, maar de overtuiging bij alle betrokkenen is dat een dergelijke herschikking in het sociale domein zeker zal gaan plaatsvinden. Daarnaast is ook de bijdrage vanuit het gemeentefonds voor de komende jaren zeer onzeker, waarbij het zich vooralsnog laat aanzien dat eerder met een daling dan met een stijging ten opzichte van geraamde bedragen rekening gehouden moet worden.

Onderstaande grafiek geeft weer hoe de uitkomsten van deze analyse in het kader van het geschetste

toekomstperspectief gezien kunnen worden. Hierbij is het van belang ervoor te waken dat niet op basis van een momentopname met de scope van 1 jaar conclusies worden getrokken. Het verdient dan ook aanbeveling bij een actualisatie de scope uit te breiden tot een periode van 4 jaar, overeenkomstig de scope van de meerjarenbegroting. In deze grafiek is duidelijk te zien dat **mogelijk** in de toekomst, mede door de hierboven genoemde risico's, het weerstandsvermogen sterk verslechtert.



2.5 Conclusies en aanbevelingen

Tijdens de voorbereiding en de interviews hebben wij geconstateerd dat binnen de gemeente Koggenland een hoog risicobewustzijn aanwezig is. De verschillende betrokkenen voelen zich niet geremd risico's te melden en bespreken deze dan ook regelmatig. Dit bleek ook uit het feit dat voor veel van de vooraf genoemde risico's in vergelijking met andere gemeenten sterk beheerst worden. Dit uit zich ook in de hoogte van het totale risicoprofiel en in het weerstandsvermogen. Keerzijde hiervan is mogelijk dat binnen de gemeente geen of weinig nieuwe initiatieven vermeden worden om de daarmee gepaard gaande risico's te vermijden. Hiervoor zijn in de interviews geen sterke aanwijzingen gevonden, het is echter zaak ook in de toekomst de gevonden balans tussen innovatie en risico's mijden zorgvuldig te bewaken.

Hoe gunstig het weerstandsvermogen van de gemeente Koggenland er op dit moment ook uit ziet, dit is gezien de snel toenemende onzekerheden en de in tijd beperkte scope van deze analyse volgens het NAR geen reden op korte termijn de vermogenspositie af te bouwen.



Bijlage 1: Geïnterviewde personen

Dhr. A. Breuker	Directeur	vm sectorhoofd Burger en Bestuur
Dhr. C. Groot	vm sectorhoofd Middelen	
Dhr. T. Koenders	Hoofd Ondersteuning	
Dhr. H. Mels	Adjunct directeur	vm sectorhoofd Grondgebied
Mevr. N. Mijts	Hoofd P&O	
Dhr. H. Ooijevaar	Hoofd Wonen en Groen	
Dhr. L. Out	Hoofd Financiën	
Mevr. C. Swarts	Hoofd Welzijn	

Bijlage 2: Toelichting risico simulatie

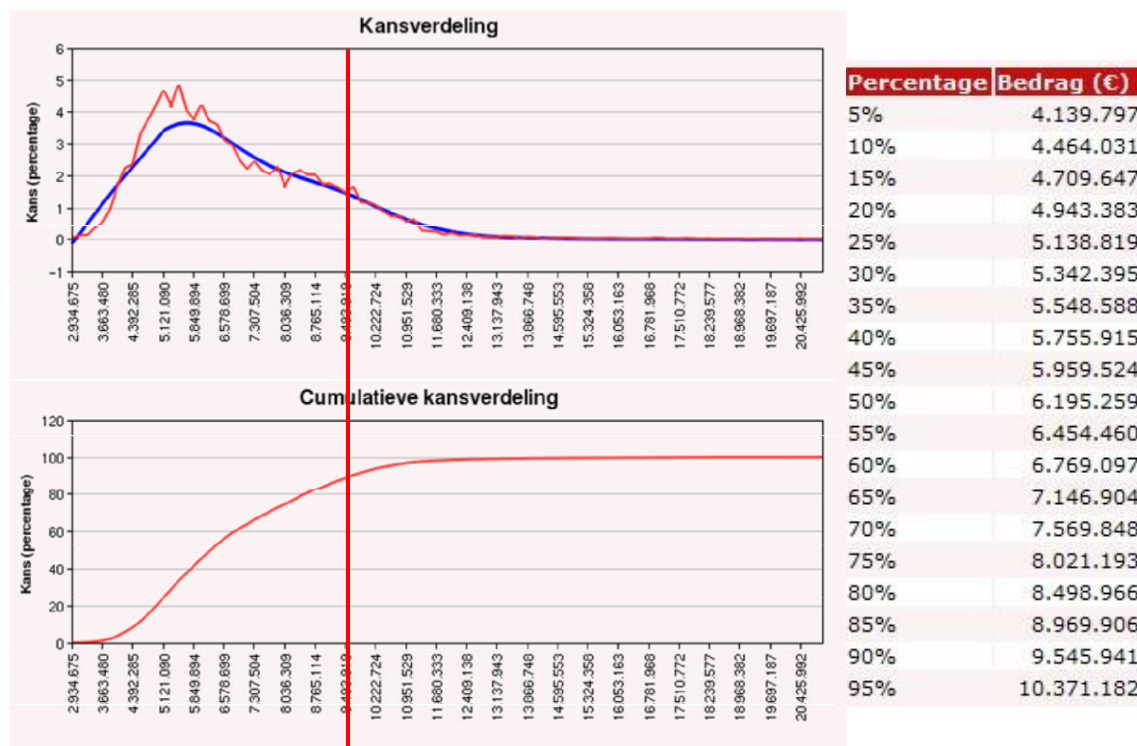
Stichting Gaasterkern

De simulatie module van NARIS helpt de Stichting Gaasterkern bij het bepalen van de benodigde financiële reserve voor het afdekken van hun risico's. De Stichting Gaasterkern heeft met behulp van NARIS Basis hun risico's geïdentificeerd en geklassificeerd. In totaal gaat het om 85 risico's met 48 maatregelen. Deze maatregelen zijn gericht op het reduceren van de kans en gevolgen van hun grootste risico's.

Om de benodigde financiële reserve voor de Stichting Gaasterkern te bepalen voeren zij een simulatie uit. Voorafgaand wordt gekeken wat het maximale bedrag van alle risico's voor de Stichting Gaasterkern is, namelijk € 54,8 mln. Dit bedrag is het totaal van de financiële gevolgen van de risico's wanneer zij zich allemaal voor zouden doen in hun maximale omvang (een zekerheid van 100%) in hetzelfde jaar.

Het reserveren van dit bedrag (middels de algemene reserve) is echter ongewenst en niet noodzakelijk. Er is immers geen enkel risico met een kans op optreden van 100% (de definitie van een risico bevat de term onzekerheid, die duidt op een kans van optreden die kleiner is dan 100%). Wanneer 100% zekerheid het streven is wordt er veel geld gereserveerd in een algemene reserve. Dit is vaak onnodig omdat niet alle risico's zich in hetzelfde jaar voor doen.

Door middel van een simulatie worden 10.000 trekkingen gedaan waarbij op basis van de kansen en gevolgen van alle risico's verschillende scenario's worden nagebootst. Er worden dus 10.000 verschillende scenario's doorgerekend waarbij een risico zich de ene keer wel voordoet en de andere keer niet, tevens kan de omvang van het risico verschillen per scenario. De uitkomst van deze simulatie is weergegeven in onderstaande grafiek. In de bovenste grafiek is weergegeven wat de individuele kans is op een bepaalde uitkomst voor de simulatie met alle risico's. In de onderste grafiek zijn deze individuele percentages bij elkaar opgeteld zodat een cumulatieve kansverdeling ontstaat.



90% zekerheid, 9,6 mln.



Uit bovenstaande is al gebleken dat het reserveren van 100% van het mogelijke schadebedrag niet wenselijk en noodzakelijk is. De bovenste grafiek laat een kansverdeling zien met een grote staart naar rechts, het maximum (100% zekerheid) staat niet meer in de grafiek, wat betekent dat de kansen van het optreden van alle risico's in maximale omvang steeds kleiner wordt. Als 100% zekerheid dus erg veel geld kost en er slechts een zeer kleine kans is dat dit noodzakelijk zou blijken, welk percentage onder de 100% zekerheid zou dan gekozen moeten worden? In de onderste grafiek is te zien dat bij de rode lijn (90% zekerheid) de grafiek een knik vertoont en duidelijk vlakker verloopt vanaf dit punt. Dit betekent dat bij een stijging van de zekerheid naar 95% (€ 10,3 mln.) de kosten hoog zijn in vergelijking met een zekerheidsstijging van 85% (€ 8,9 mln.) naar 90% (€ 9,5 mln.).

Met een eenvoudig rekenvoorbeeld is dit effect duidelijk te zien. Stijging van de zekerheid van 85% naar 90% kost gemiddeld € 115.207 per procentpunt extra zekerheid, een stijging van 90% naar 95% zekerheid kost gemiddeld € 165.048 per procentpunt extra zekerheid. Een percentage van 90% zekerheid betekent nog steeds een grote zekerheid, maar wel relatief goedkoop (€ 9,5 mln.) ten opzichte van de 100% zekerheid als alle risico's zich in hetzelfde jaar voordoen (€ 54,8 mln.).