

# Jaarstukken 2022

Versie: Vastgesteld door Raad

29 juni 2023





# Risico's en weerstandsvermogen

Financieel strategisch adviseur: K. Deutekom

## Omschrijving

Sinds 1 januari 2004 verplicht het Besluit, Begroting en Verantwoording (BBV) provincies en gemeenten tot het maken van een paragraaf weerstandsvermogen in de programmabegroting en de jaarrekening. Deze paragraaf moet tenminste bevatten:

- een inventarisatie van de weerstandscapaciteit;
- het beleid omtrent de weerstandscapaciteit en de risico's;
- een inventarisatie van de risico's.

Conform het BBV, artikel 11:2, moeten wij vanaf 1 januari 2016 ook de volgende zes kengetallen verplicht opnemen in paragraaf weerstandsvermogen van de programmabegroting:

1. netto schuldquote;
2. netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen;
3. solvabiliteitsratio;
4. grondexploitatie;
5. structurele exploitatieruimte;
6. belastingcapaciteit.

In het kader van financieel toezicht zijn nog geen landelijke normen beschikbaar. Dit is de aanleiding waarom de toezichthouder vooralsnog geen gebruik maakt van deze normen om te bepalen hoe wij presteren op de betreffende onderdelen. Mocht er alsnog een landelijke normering komen, dan zal de toezichthouder zich daarbij aansluiten.

## Beleid omtrent weerstandsvermogen

Het weerstandsvermogen geeft aan in hoeverre de gemeente financiële tegenvallers kan opvangen zonder dat het bestaande beleid moet worden gewijzigd. Het geeft inzicht in de robuustheid van de financiële positie van de gemeente.

Bij het weerstandsvermogen wordt onderscheid gemaakt in structureel en incidenteel weerstandsvermogen.

### *Inschatting risico's*

Voor een goede bedrijfsvoering moeten we weten welke risico's (en kansen) wij hebben en hoe wij deze risico's kunnen beheersen. Ter bepaling van het benodigde weerstandsvermogen hebben we inzicht in het risicoprofiel nodig.

Middels een inventarisatie zijn de risico's verzameld. Belangrijk daarbij is te onderzoeken welke beheersmaatregelen zijn genomen of alsnog genomen moeten worden.

Ook bij de inventarisatie van de risico's maken we onderscheid in structurele en incidentele risico's. Daarbij wordt aangegeven wat het (maximaal) verwachte risicobedrag is en maakt de vakafdeling een inschatting over de kans van voordoen. We houden daarbij onderstaande inschattingspercentages aan.

| Score        | Risicokans | Gemiddelde risicokans |
|--------------|------------|-----------------------|
| 1. Laag      | 0% - 20%   | 10%                   |
| 2. Matig     | 20% - 40%  | 30%                   |
| 3. Gemiddeld | 40% - 60%  | 50%                   |
| 4. Hoog      | 60% - 80%  | 70%                   |
| 5. Zeer Hoog | 80% - 100% | 90%                   |

Omdat de kans dat een risico zich daadwerkelijk voordoet slechts globaal is aan te geven wordt met een variatiebreedte van 20% gerekend.

Het verwachte (maximale) risicobedrag en de kans op voordoen leiden tot een gewogen risicobedrag.

#### *Weerstandscapaciteit*

Om het weerstandsvermogen te bepalen wordt het totaal van de gewogen risicobedragen afgezet tegen de weerstandscapaciteit. De weerstandscapaciteit bestaat uit de middelen en mogelijkheden van de gemeente om niet begrote kosten te dekken. Ook hier weer wordt onderscheid gemaakt in structurele en incidentele weerstandscapaciteit.

#### *Incidentele weerstandscapaciteit*

- Algemene reserve;
  - Voor de berekening van het weerstandsvermogen hebben we de stand van de Algemene reserve op 1 januari 2021 aangepast met de onttrekkingen en dotaties die in 2021 hebben plaats gevonden.
- Risicoreserve;
  - De gemeente Diemen heeft een deel van de Algemene reserve, € 5 miljoen, apart gezet voor het opvangen van incidentele risico's.
- Reserve grondzaken;
  - Bij de vaststelling van de Jaarrekening 2016 is de 'Reserve grondzaken' gevormd. Uit deze reserve kunnen, in eerste instantie, de risico's uit grondexploitaties verrekend worden.
- Begrotingssaldo incidenteel;
  - Ook het incidenteel verwachte begrotingssaldo telt mee bij de bepaling van het incidentele weerstandsvermogen.

#### *Structurele weerstandscapaciteit*

- Onbenutte belastingcapaciteit;
  - De onbenutte belastingcapaciteit is de ruimte die nog mogelijk is voor een tariefsverhoging Onroerendezaakbelasting (OZB) alvorens men toe kan treden als artikel 12 gemeenten. Men wordt artikel 12 gemeente wanneer een gemeente de eigen financiële huishouding niet meer rond krijgt en een beroep moet doen op extra gelden. Een gemeente wordt als het ware onder curatele gesteld.
- Stelpost onvoorzien;
  - Het budget voor onvoorzien is gebaseerd op het aantal inwoners. Deze stelpost is structureel in de begroting opgenomen en dient ter dekking van onvoorziene uitgaven.
- Begrotingssaldo structureel;
  - Het structureel verwachte begrotingssaldo telt mee bij de bepaling van het structurele weerstandsvermogen.

### Weerstandsratio

Het totaal aan gewogen risico's wordt afgezet tegen de weerstandscapaciteit. Dit leidt tot de bepaling van een weerstandsratio. Met behulp van de hierna volgende tabel beoordelen we de ratio van de gemeente Diemen. Deze normtabel is ontwikkeld door het Nederlands Adviesbureau Risicomanagement (NAR).

| Norm | Weerstandsratio | Betekenis        |
|------|-----------------|------------------|
| A    | $> 2,0$         | Uitstekend       |
| B    | $1,4 < x < 2,0$ | Ruim voldoende   |
| C    | $1,0 < x < 1,4$ | Voldoende        |
| D    | $0,8 < x < 1,0$ | Matig            |
| E    | $0,6 < x < 0,8$ | Onvoldoende      |
| F    | $< 0,6$         | Ruim onvoldoende |

## Resultaten risico-analyse jaarstukken 2022

Onderstaand een overzicht van de geïnterpreteerde risico's. Ten eerste wordt de status aangegeven van de risico's die waren opgenomen in de Programmabegroting 2022. De risico's zijn aangevuld met nieuwe risico's. In de laatste kolom staat deze status aangegeven.

Verderop in de paragraaf worden de risico's en de genomen beheersmaatregelen per risico toegelicht.

| Volgnr                                | Risico-omschrijving                                          | Verwacht (maximaal) risicobedrag | Kans op voordoen | Status    |
|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------|----------------------------------|------------------|-----------|
| <b>Incidentele risico's</b>           |                                                              |                                  |                  |           |
| 1.                                    | Holland Park                                                 | 1.200                            | Matig            | Bestaand  |
| 2.                                    | Plantage De Sniep                                            | 390                              | Matig            | Bestaand  |
| 3.                                    | Buitenlust                                                   | 100                              | Hoog             | Nieuw     |
| <b>Totaal incidentele risico's</b>    |                                                              | <b>1.690</b>                     |                  |           |
| <b>Structurele risico's</b>           |                                                              |                                  |                  |           |
| 4.                                    | Herijking verdeling Gemeentefonds                            | 2.900                            | Hoog             | Bestaand  |
| 5.                                    | Kosten Jeugdzorg                                             | 1.500                            | Zeer hoog        | Bestaand  |
| 6.                                    | Energiecrisis                                                | 650                              | Zeer hoog        | Nieuw     |
| 7.                                    | Leerlingengroei Diemen                                       | 350                              | Hoog             | Bestaand  |
| 8.                                    | Bundeling Uitkeringen Inkomensvoorzieningen Gemeenten (BUIG) | 550                              | Matig            | Bestaand  |
| 9.                                    | Urentoerekening naar projecten                               | 480                              | Laag             | Bestaand  |
| <b>Totaal Structurele risico's</b>    |                                                              | <b>6.430</b>                     |                  |           |
| <b>Niet te kwantificeren risico's</b> |                                                              |                                  |                  |           |
| 10.                                   | Coronacrisis / Economische recessie                          |                                  | Gemiddeld        | Vervallen |
| 11.                                   | Inflatie                                                     |                                  | Zeer hoog        | Nieuw     |
| 12.                                   | Rente                                                        |                                  | Zeer hoog        | Nieuw     |
| 13.                                   | Marktontwikkeling aanbestedingen investeringen               |                                  | Zeer hoog        | Bestaand  |
| 14.                                   | Fiscale wijzigingen                                          |                                  | Gemiddeld        | Bestaand  |

# Incidentele risico's

## 1. Holland Park

Risicobedrag € 1.200.000

### *Nadere omschrijving risico:*

Het voornaamste risico betreft hier de gemaakte plankosten en de overige voorbereidingskosten die in het kader van de faciliterende planvoorbereiding Holland Park Oost en Holland Park Zuid zijn gemaakt en nog moeten worden verhaald op huidige en toekomstige ontwikkelende partijen.

### *Beheersmaatregelen:*

Door externe partijen te faciliteren en de verbindende schakel te zijn, stimuleren we het particulier initiatief in de gebiedsontwikkeling. We hebben inmiddels meerdere overeenkomsten gesloten met meerdere projectontwikkelaars die een groot gedeelte van het gebied herontwikkelt (namelijk Diemervijver en Holland Park). Deze overeenkomsten regelen een exploitatiebijdrage, waarin impliciet ook de reeds gemaakte en te maken gemeentelijke voorbereidingskosten en incidentele investeringskosten zijn betrokken. Een deel van de bijdrage is inmiddels in rekening gebracht. In de komende jaren moet het overige deel ontvangen worden. Toekomstige particulieren van nog te ontwikkelen locaties in Holland Park Zuid zullen op vergelijkbare wijze moeten bijdragen in de gemeentelijke kosten.

## 2. Plantage De Sniep

Risicobedrag € 390.000

### *Nadere omschrijving risico:*

Bij de meest recente actualisatie van de grondexploitatie van Plantage de Sniep (zie daarvoor het MPG bij de Jaarrekening 2022), is een zo goed als mogelijke inschatting gemaakt van het resultaat en de doorlooptijd van het project. In de geactualiseerde grondexploitatie is tevens ook een kansen- en risicoanalyse toegevoegd. Bij de voorbereiding en realisatie van grootschalige projecten spelen tal van projectspecifieke onzekerheden en nader te onderzoeken of af te spreken onderdelen een rol. De kansen- en risicoanalyse geeft inzicht in deze onzekerheden die mogelijk kunnen optreden. Hierbij is het streven om eventuele risico's met een negatieve financiële impact zoveel mogelijk te voorkomen en of te beheersen.

In het MPG is een overzicht en toelichting van alle kansen, risico's en beheersmaatregelen opgenomen, die zich kunnen voordoen in Plantage de Sniep.

### *Beheersmaatregelen*

De afgelopen tijd is nadrukkelijker op kosten gestuurd en zijn diverse maatregelen genomen om 'zuinig' te werken. Deze werkwijze zal worden vervolgd. Tegenvallers zijn, bij langerlopende projecten, echter nooit helemaal te vermijden.

Door het toevoegen van de locatie Rietschuur, voorheen deelgebied R, is het risico van deze grondexploitatie groter geworden.

De resterende werkzaamheden in het openbaar gebied van de Plantage de Sniep zijn grotendeels afgerond en kennen slechts kleine risico's en kansen.

### **3. Buitenlust**

Risicobedrag € 100.000

#### *Nadere omschrijving risico*

De grondexploitatie sociale woningbouw Buitenlust is 16 december 2021 vastgesteld en bij de actualisatie van de grondexploitatie (zie daarvoor het MPG bij deze Jaarrekening 2022), is een zo goed als mogelijke inschatting gemaakt van het resultaat en de doorlooptijd van het project. In de grondexploitatie is tevens ook een kansen- en risicoanalyse toegevoegd. Bij de voorbereiding en realisatie van grootschalige projecten spelen tal van projectspecifieke onzekerheden en nader te onderzoeken of af te spreken onderdelen een rol. De kansen- en risicoanalyse geeft inzicht in deze onzekerheden die mogelijk kunnen optreden. Hierbij is het streven om eventuele risico's met een negatieve financiële impact zoveel mogelijk te voorkomen of te beheersen.

In het MPG is een overzicht en toelichting van alle kansen, risico's en beheermaatregelen opgenomen, die zich kunnen voordoen in Buitenlust.

#### *Beheersmaatregelen*

Er zal nadrukkelijker op kosten worden gestuurd en kansen die zich kunnen voordoen in het project worden nader onderzocht en voorbereid. Tegenvallers zijn, bij langerlopende projecten, echter nooit helemaal te vermijden.

In het MPG is een overzicht en toelichting van alle kansen, risico's en beheermaatregelen opgenomen, die zich kunnen voordoen in Buitenlust.

## **Structurele risico's**

### **4. Herijking verdeling Gemeentefonds**

Risicobedrag € 2.900.000

#### *Nadere omschrijving risico:*

In de Meicirculaire 2022 van het Gemeentefonds is de herijking van de verdeling van het Gemeentefonds verwerkt. De herijking van het gemeentefonds is een omvangrijke operatie geweest en is nog niet afgerond. Nog niet alle bezwaren, welke er vanuit de koepelorganisaties en diverse rapporten zijn benoemd, zijn weggenomen. Toch is er besloten de invoering door te laten gaan per 1 januari 2023.

In de Meicirculaire 2022 is de laatste voorlopige berekening gemaakt. Conclusie is dat Diemen vanaf 2026 een structureel nadelig effect van € 2,9 miljoen heeft. Doordat de omvang van het Gemeentefonds (extra taken) en de effecten van de herverdeling gelijktijdig zijn verwerkt is een analyse op dit moment nog niet te maken. Dit is afhankelijk van informatie die we van het Rijk ontvangen.

Voor de herverdeeleffecten is een ingroeipad van 3 jaar afgesproken. Voor gemeenten met een beperkte financiële draagkracht en een lage economische status is een afwijkend en gunstiger ingroeipad ingevoerd. Diemen valt onder dit gunstiger ingroeipad. Hiermee wordt voor de jaren 2023 t/m 2025 respectievelijk € 5, € 12,50 en € 22,50 per inwoner als maximaal effect negatief meegenomen. Dit is geregeld middels een suppletie-uitkering. Het Rijk neemt vooralsnog de suppletie-uitkering structureel mee voor gemeenten, in afwachting van de gesprekken met de koepelorganisaties. Het is de vraag of dit realistisch is, aangezien het de verwachting is dat het nieuwe verdeelmodel (al dan niet in aangepaste vorm) uiteindelijk toch volledig wordt doorgevoerd. Het is onduidelijk hoelang we deze suppletie-uitkering zullen ontvangen.

### *Beheersmaatregelen:*

We houden nauwlettend de ontwikkelingen op het gebied van de herijking bij door deel te nemen aan bijeenkomsten van het Ministerie en de VNG. De beïnvloeding is beperkt omdat de afweging van dergelijke besluiten op macro-niveau plaatsvindt. Uiteraard is er aandacht voor de effecten van individuele gemeenten.

Aangezien het effect zich pas in 2026 of later gaat voordoen is er nog enige tijd om op de ontwikkeling te anticiperen. Hopelijk kunnen we in de Kadernota 2024 een actueler beeld schetsen.

## **5. Kosten jeugdzorg**

Risicobedrag € 1.500.000

### *Nadere omschrijving risico:*

#### Landelijke ontwikkelingen

Om het jeugdhulpstelsel beter te laten werken en te zorgen voor meer financiële houdbaarheid werken het Rijk, de VNG en de gemeenten aan een hervormingsagenda. De gesprekken over de hervormingsagenda verlopen moeizaam. Het gezamenlijke streven is om in dit voorjaar tot besluitvorming te komen. De Hervormingsagenda is een belangrijk koersdocument voor de noodzakelijke aanpassingen in de jeugdzorg voor de middellange termijn. Amsterdam DUO zijn intussen druk doende met het treffen van maatregelen zoals het af- en ombouwen van gesloten jeugdhulp accommodaties naar kleinschalige voorzieningen, taakgericht financieren, minder bureaucratie en ruimte voor de professional.

#### Intensieve ambulante jeugdhulp (veiligheid en zorg)

Sinds 2016 koopt de gemeente Diemen diverse trajecten in op het gebied van jeugd en veiligheid en seksespecifieke hulpverlening. Het aanbod gaat niet om geïndiceerde specialistische jeugdhulp, maar de zwaarte van de problematiek is vergelijkbaar. Het gaat bijvoorbeeld om jongeren die een beroep (moeten) doen op intensieve begeleiding rondom thema's zoals grensoverschrijdend seksueel gedrag en/of seksueel misbruik. Daarnaast gaat het om jeugd- en veiligheidstrajecten. Het normbedrag uit 2016 voor het aanbod van trajecten op het gebied van jeugd en veiligheid en seksespecifieke hulpverlening (€ 60.060) wordt de afgelopen jaren structureel overschreden. Daarnaast zijn er een aantal relevante te verwachten ontwikkelingen in 2022, waardoor naar verwachting een groter beroep wordt gedaan op de trajecten, met name de seksespecifieke hulpverlening:

- Openen van gesprek en meer bewustwording rondom het onderwerp grensoverschrijdend gedrag;
- Een toename van aanmeldingen bij het centrum seksueel geweld als gevolg;
- De groei van de gemeente Diemen.

#### Complexiteit kosten

Ondanks getroffen maatregelen blijven de uitgaven specialistische jeugdhulp een financieel risico vormen, mede als gevolg van de open einde regeling, een stijging in de aantallen jeugdigen en de almaar toenemende complexe problematiek. Daarbij vormen de brede wettelijke taken en de verwijzers die niet onder onze aansturing functioneren zijn complicerende factoren.

#### Lumpsum financiering

Vanaf januari 2022 is het stelsel voor de (hoog) specialistische jeugdhulp gewijzigd, en daarmee ook de bekostigingssystematiek. Vanaf 2022 werken we met een lumpsum (taakgerichte financiering) richting kernpartners voor hoog-specialistische jeugdhulp (HSJH). In DUO-verband trekken wij hier samen met Amsterdam in op, zij zijn in 2021 al overgegaan op deze nieuwe manier van bekostigen. We zijn deelnemend in werkgroepen waarin de kernpartners ook deelnemen. Het integrale samenwerken kost tijd, aangezien de tien

kernpartners steeds meer als één collectief moeten gaan optreden. Veel aandacht gaat uit naar het proces van het herijken c.q. vaststellen van de lumpsumbedragen.

#### Indexering

Het kabinet stelt vanaf 2022 structureel € 94 miljoen beschikbaar aan gemeenten, opdat zij de financiële middelen hebben om de stijging van de zorgsalarissen in het sociaal domein mogelijk te kunnen maken. Het door het Rijk beschikbare gestelde bedrag van € 60.000 (1% van de begroting voor specialistische jeugdzorg) is echter onvoldoende om onderdelen binnen de jeugdzorg te indexeren.

#### *Beheersmaatregelen:*

Er is en wordt veel in gang gezet met als doel kosten voor de jeugdhulp te beheersen, zoals een taakgerichte manier van bekostigen van de hoog-specialistische jeugdhulp per 2022, uitbreiding contractmanagement, bevorderen van meer (specialistische) hulp dichtbij om dure trajecten te voorkomen, onderzoeken naar (kosten)effectiviteit van preventieve en algemene voorzieningen en bestandsanalyses. De financiële beheersbaarheid op het terrein van jeugdhulp wordt is ook onderdeel van het programma 'grip en controle binnen het sociaal domein'.

We zijn als gemeente verantwoordelijk voor de uitvoering van de Jeugdwet, maar hebben niet alles in de hand. De brede wettelijke taken, de open einde regeling en de verwijzers die niet onder onze aansturing functioneren zijn complicerende factoren. De uitgaven blijven daarom een financieel risico vormen, mede als gevolg van een stijging in de aantallen jeugdigen en de complexe problematiek.

In 2023 zal bovenop wat al plaatsvindt worden ingezet op:

1. Meer capaciteit inzetten op het onderdeel contractmanagement om het berichtenverkeer meer bij te laten zijn en dit ook periodiek te toetsen via ervaringscijfers. Mogelijk maandelijks of per kwartaal.
2. Het sturen op contractuele bepalingen dat een zorgaanbieder bijvoorbeeld max. 5 procent aan achtergestelde instroom mag verwerken op het oude jaar - tenzij er echt in de laatste maand een flink instroom is geweest aan cliënten. Dit dient ook juridisch te worden onderzocht of hetgeen haalbaar is.
3. Contractmanagement uitbreiden / intensiveren ook op segment B. Er zijn circa 144 zorgaanbieders in DUO-verband. Hierbij hoort is ook het terugdringen van stapeling via contractuele bepalingen is een vereiste.

## **6. Energiecrisis**

Risicobedrag € 650.000

#### *Nadere omschrijving risico:*

In 2022 zijn de tarieven voor het leveren van energie (gas en elektriciteit) enorm gestegen door met name de oorlog in Oekraïne. Er is een schaarste aan aardgas en omdat de prijs van elektriciteit gekoppeld is aan de gasprijs zijn beide tarieven gestegen. Dit heeft grote gevolgen voor de burgers en bedrijven maar ook wij als gemeente merken dat de prijzen voor energie stijgen.

Een eerste voorlopige en grove inschatting is dat wij over aan energiekosten minimaal twee keer zoveel kwijt zijn dan nu is begroot (en verwerkt in deze jaarstukken). In 2022 is voor de uitgaven aan gas € 225.000 begroot en voor elektra € 430.000. Totaal dus € 650.000 aan meerkosten.

#### *Beheersmaatregelen:*

Voor de afrekening over 2022 zijn wij afhankelijk van gegevens van de energieleverancier. We verwachten deze afrekeningen eind maart 2023, vervolgens zullen wij de effecten van



de prijsstijging analyseren. Naast de energieprijzen kijken we uiteraard ook naar het verbruik. De laatste jaren is veel geïnvesteerd in het verduurzamen van onze gebouwen. Dit zou naar verwachting zijn weerslag moeten vinden in het verbruik van energie.

Bij de analyse en het opstellen van de eindrekening nemen we ook de compensatiemaatregelen vanuit het Rijk mee. Het is nog niet geheel inzichtelijk hoeveel het Rijk compenseert. Verwachting is dat er voor zwembaden een aanvullende regeling komt. Daarnaast is het afwachten welk bedrag het Rijk via de algemene uitkering voor de stijgende energiekosten compenseert.

## **7. Leerlingengroei Diemen**

Risicobedrag € 350.000

### *Nadere omschrijving risico:*

Op basis van de leerlingenprognoses is een aanzienlijke toename van het aantal leerlingen in het basisonderwijs verwacht. Deze toename in het aantal leerlingen hangt samen met de bevolkingsgroei van Diemen. Uitgaande van de gegevens in de prognose lijkt de huidige leerlingencapaciteit van de scholen in Diemen niet voldoende om deze groei op te vangen. Ondanks de maatregelen als gevolg van Covid en de noodopvang op de scholen is in 2020 een onderzoek uitgevoerd door M3V en het Integraal Huisvestingsplan (IHP) voor Diemen geactualiseerd. Een lange termijn visie op onderwijshuisvesting in Diemen is in 2021 voorbereid in gezamenlijkheid met de schoolbesturen. De resultaten van de nieuwe leerlingenprognose worden in 2022 verwacht. Daaruit zal blijken welke behoefte aan onderwijshuisvesting er is. Het risicobedrag is gebaseerd op de afschrijvingskosten van een nieuwe school ter waarde van € 14 miljoen.

Planning was dat dit jaar het integraal huisvestingsplan zou worden opgeleverd. Dit schuift door naar 2023. Op dat moment hebben we beter inzicht in de behoefte en gaan we dit uitwerken in de huisvestingsplannen. De eerste signalen zijn dat er meer behoefte is aan onderwijshuisvesting dan nu voorzien in de begroting.

### *Beheersmaatregelen:*

De actualisering IHP betekent uitbreiding van de onderwijscapaciteit. Door het opschalen van de capaciteit van de nieuwe Brede School in Holland Park, de tijdelijke huisvesting bij Brede School De Kersenboom in Plantage de Sniep en door de onderwijscapaciteit op de huidige locatie van het Atelier te behouden is extra ruimte gecreëerd. De prognose zal uitwijzen of dit afdoende is. Zo niet, dan zijn er extra investeringen nodig voor onderwijshuisvesting.

## **8. Bundeling Uitkeringen Inkomensvoorzienigen Gemeenten (BUIG)**

Risicobedrag € 550.000

### *Nadere omschrijving risico:*

Via de Participatiewet (BUIG) verstrekt de gemeente een uitkering om in het levensonderhoud te voorzien. Het macro budget voor deze uitkering wordt vastgesteld door het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en via verdeelstaven jaarlijks in september tijdens het desbetreffende uitvoeringsjaar toegewezen aan gemeenten. Gemeenten die geld overhouden mogen dit houden.

### *Beheersmaatregelen:*

De gemeente kan, bij een omvangrijk tekort van meer dan 7,5% van het definitieve vastgestelde BUIG budget, onder voorwaarden in aanmerking komen voor een aanvullend budget, de zogenaamde "vangnetuitkering".

## **9. Urentoerekening naar projecten**

Risicobedrag € 480.000

### *Nadere omschrijving risico:*

In de begroting worden de uren van de ambtelijke organisatie toegerekend naar de producten waarvoor ze werken. Zo ook naar de werkzaamheden voor grondexploitaties en grote investeringen. Met name de toerekening van uren naar investeringen is nieuw in deze begroting. De kosten als gevolg van deze urentoerekening worden meegenomen bij de ramingen van de grondexploitaties en de investeringsbudgetten. Wanneer er geen grondexploitaties meer zouden zijn en alle grote investeringen zijn gerealiseerd, zou de behoefte verdwijnen aan deze uren, terwijl de desbetreffende medewerkers nog steeds in dienst zijn. Dit brengt een theoretisch risico met zich mee.

### *Beheersmaatregelen:*

Dit risico doet zich natuurlijk al langere tijd voor, maar wordt als laag ingeschat. Enerzijds is voorzien dat de groei en investeringsprojecten nog voor langere tijd aanhouden, anderzijds zullen er zich komende tientallen jaren ook herstructurering- en transformatie-opgaven aandienen, welke een projectmatige aanpak vragen.

Tot slot zal het probleem, als het zich al voordoet, vanzelf oplossen; gekwalificeerd personeel zal waarschijnlijk bij een gebrek aan uitdagende projecten uit eigen beweging elders aan de slag gaan. Desalniettemin heeft de directie / het management oog voor dit risico en kan voortijdig anticiperen.

## Niet te kwantificeren risico's

### 10. Coronacrisis / economische recessie

#### *Nadere omschrijving risico:*

In februari 2020 is de coronapandemie uitgebroken. Inmiddels zijn we drie jaar verder en is er geen sprake meer van een pandemie. Er is steeds minder spraken van aanvullende maatregelen en ook de compensatie vanuit het Rijk wordt afgebouwd. De coronacrisis heeft grote invloed gehad op de wereldeconomie. Ook de oorlog in Oekraïne heeft groot effect op de wereldeconomie. Het heeft geleid tot een energiecrisis, stijgende prijzen van grondstoffen, een hoge inflatie en een oplopende rente. In het vervolg zullen we deze risico's apart benoemen waarmee dit risico komt te vervallen.

Overigens ondervonden we in 2022 nog wel naïjleffecten van de coronacrisis. Met name op het gebied van capaciteit. De medewerkers waren nog niet zo vitaal als voor de coronacrisis. Dit heeft onder andere ook in 2022 tot een hoog ziekteverzuim.

#### *Beheersmaatregelen:*

In de voorbije jaren hebben we tal van maatregelen genomen om de coronacrisis draagbaar te maken/houden. Niet alleen op financieel gebied maar juist ook op maatschappelijk gebied. Wanneer nodig zijn hier extra budgetten en capaciteit voor vrijgemaakt.

Met de tussentijdse rapportages specifiek over de coronacrisis zijn we in 2022 gestopt. Dit is onderdeel geworden van de reguliere planning- en controlstukken.

We zijn gestart met het uitwerken van een visie op hybride werken. Tevens denken we na welke maatregelen we kunnen nemen om de medewerkers weer vitaler te krijgen.

### 11. Inflatie

#### *Nadere omschrijving risico:*

Mede als gevolg van de energiecrisis zijn de prijzen en lonen flink gestegen. Waar we normaal rekenen met prijs- en loonstijgingen tussen de één en drie procent is er nu sprake van prijsstijgingen tussen de vijf en vijftien procent. Dit heeft z'n weerslag op de koopkracht van de burgers maar ook op de financiële positie van de gemeente. De door het Rijk beschikbaar gestelde middelen zijn niet afdoende om de loon- en prijsstijgingen te compenseren. In 2022 was het effect nog beperkt. Vooral omdat we door de beperkte capaciteit (vluchtelingenopvang, hoog ziekteverzuim, krappe arbeidsmarkt) niet toekwamen aan alle ambities die we voor ogen hadden. Eind 2022 kwam hier geleidelijk herstel in en verwachting is dat het effect zich in 2023 meer gaat openbaren.

#### *Beheersmaatregelen:*

Voor een integrale afweging verzamelen we alle effecten die gerelateerd zijn aan de loon- en prijsstijgingen. Eerst brengen we per programma en per kostensoort in beeld wat de effecten zijn en wat daar de oorzaak van is. Planning is dat we de raad in de 2e kwartaalbrief 2023 en de Kadernota 2024 informeren over de resultaten. Tevens geven we aan hoe we verder met de gevolgen van de inflatie omgaan.

Bij deze analyse nemen we ook de compensatiemaatregelen vanuit het Rijk mee. Toezegging is dat het Rijk in de Meicirculaire 2023 meer inzicht geeft in de compensatie die in algemene uitkering verwerkt wordt.

## **12. Rente**

### *Nadere omschrijving risico:*

In 2022 is de rente gaan stijgen. Waar voorheen de lage (zelfs negatieve) rentestand interessant was om kortlopend geld te lenen stijgt de rente nu in rap tempo. Dit geldt zowel voor het lenen van kortlopende en langlopende leningen. Dit heeft niet alleen tot effect dat onze rentekosten van deze leningen oplopen. Ook heeft dit een nadelig effect op interne verrekenrente. Deze rente gebruiken voornamelijk bij het doorrekenen van de grondexploitaties.

### *Beheersmaatregelen:*

We kunnen niet sturen op het rentepercentage. Dat is het gevolg van wereldwijde ontwikkelingen. De Nederlandse Bank stuurt de rente-ontwikkeling voor Nederland aan.

Bij de financiering van de gemeente zijn er beheersmaatregelen om het risico te verspreiden. Er zijn verplichte maatregelen die zorgen dat de effecten van de rente geleidelijk in de begroting terecht komen. Dit wordt geregeld via de zogenoemde 'risiconorm'. De provincie heeft hierin een toezichhoudende taak. De maatregel komt er op neer dat in een bepaald jaar niet meer dan een genormeerd bedrag mag worden geherfinancierd.

Daarnaast is sturing op rente mogelijk door te sturen op investeringen. Simpel gezegd hoeven we minder te financieren wanneer we minder investeren. Oftewel door investeringen uit te stellen zijn de rentekosten te beïnvloeden. In de praktijk werkt dit complexer omdat de vraag naar voorzieningen veelal voortkomt uit de groei van de gemeente. Evident is dat het sowieso duurder wordt om de toekomstige investeringen te financieren.

## **13. Marktontwikkeling aanbestedingen investeringen**

### *Nadere omschrijving risico:*

Door de coronacrisis was dit risico afgenomen. Gedurende de coronaperiode nam het aantal aanbestedingen af en kon er daardoor vaak gunstig worden aanbesteed. Nu de economie weer meer opgang komt, wordt er ook meer aanbesteed.

In het vervolg wordt dit risico niet meer apart genoemd maar nemen we de effecten mee bij het inflatie- en renterisico.

### *Beheersmaatregelen:*

Op basis van de aanbestedingsprocedure maken veelal de financieel voordelige aanbidders de meeste kans maken, al telt de weging van kwaliteit en duurzaamheid natuurlijk ook steeds meer mee. Wanneer blijkt dat de aanbestedingen prijstechnisch gezien blijven tegenvallen dan vindt een heroverweging plaats. In de kadernota worden de ramingen van de investeringsbudgetten bijgesteld.

## **14. Fiscale wijzigingen**

### *Nadere omschrijving risico:*

Op het gebied van de fiscale wetgeving zijn er ieder jaar wel nieuwe ontwikkelingen.

#### **- Vennootschapsbelasting**

Op 1 januari 2016 is de Wet modernisering vennootschapsbelastingplicht overheidsondernemingen van kracht geworden. Als gevolg hiervan zijn gemeenten vennootschapsbelastingplichtig indien en voor zover een onderneming wordt gedreven. Met name 'winstgevende' grondexploitaties vormen hierbij een financieel risico. De gemeente Diemen heeft in 2016 al haar activiteiten voor de vennootschapsbelasting beoordeeld op basis van de relevante ondernemerscriteria. Op basis van deze beoordeling heeft de gemeente Diemen het standpunt ingenomen dat er geen sprake is van vennootschapsbelastingplichtige activiteiten. De Belastingdienst heeft inmiddels een



standpunt ingenomen en aangegeven waar het vermoeden bestaat van belastingplichtige activiteiten. Dit zijn de volgende activiteiten:

- het ophalen van bedrijfsafval;
- de verkoop van reststoffen voortkomend uit de activiteit inzameling van huishoudelijk afval (hierover loopt overleg met de Nederlandse Vereniging van Reinigingsdiensten). De impact van de tussenkomst van een tussenschakel, zoals bijvoorbeeld Rova, is eveneens onderwerp van gesprek;
- het geven van gelegenheid van reclame-uitingen voortvloeiend uit privaatrechtelijke (concessie) overeenkomsten;
- de uitgifte van leningen.

*Beheersmaatregelen:*

Onze (externe) fiscale adviseur heeft voor Diemen onderzocht of bovenstaande activiteiten leiden tot een belastingplicht. Het blijkt dat met name de concessieovereenkomsten voor de uiting van reclame voor Diemen relevant is. Ondanks dat wij het op voorhand niet eens zijn met de aanslagoplegging doen we vanaf 2016 wel aangifte. Dit om naheffingsrente (8%) uit te sluiten. De gemeente volgt de landelijke ontwikkeling nauwkeurig om te kunnen anticiperen op eventuele relevante ontwikkelingen. In de meerjarenprognose grondexploitaties wordt jaarlijks de vpb-positie van de grondexploitaties vastgelegd.

*- Btw vrijstelling sport*

In 2019 is het btw-regime voor sportaccommodaties gewijzigd. Vanaf 1 januari 2023 gemeenten geen btw meer in rekening brengen over het gebruik van sportaccommodaties. Omdat er geen btw in rekening wordt gebracht bij de verhuur hebben gemeenten en sportstichtingen ook geen recht meer op teruggaaf van btw op de kosten. De budgetten zijn verhoogd met btw.

*Beheersmaatregelen:*

Al vanaf de begroting 2019 hebben we voor de jaarschijf 2022 deze nieuwe btw-regeling verwerkt in de budgetten. Ter gewenning was er de eerste jaren een aparte regeling waarmee gemeenten alsnog een btw-vergoeding konden aanvragen. Vanaf 2023 is deze regeling niet meer van kracht. We hebben grote investeringen op het gebied van sport zoals de nieuw- en verbouw van de sporthal en de renovatie van het sportpark vóór 2023 uitgevoerd.

## Weerstandsvermogen

Het weerstandsvermogen betreft de middelen en de mogelijkheden waarover de gemeente kan beschikken om niet begrote kosten te dekken. Ook hierbij is net als bij de risico's, onderscheid te maken in incidenteel en structureel weerstandsvermogen.

### *Incidentele weerstandsvermogen*

- Algemene reserve;
- Risicoreserve;
- Reserve Grondzaken;
- Voorziening Grondzaken;
- Begrotings- / rekeningresultaat.

### *Algemene reserve*

Voor de berekening van het weerstandsvermogen hebben we de stand van de Algemene reserve op 31 december 2022 aangehouden.

### *Risicoreserve*

De gemeente Diemen heeft een deel van de Algemene Reserve, € 5 miljoen, apart gezet voor het opvangen van incidentele risico's.

### *Reserve en Voorziening Grondzaken*

Bij vaststelling van de Jaarrekening 2016 zijn de Reserve en Voorziening Grondzaken geïntroduceerd. Met de Reserve worden de opbrengsten en afwaardering van gronden verrekend. Ook wordt de Reserve Grondzaken in eerste instantie gebruikt om de Voorziening Grondzaken op peil te brengen. In de voorziening wordt het verwachte tekort van grondexploitaties gestort.

### *Begrotings- / rekeningresultaat*

Bij de berekening van het weerstandsvermogen wordt het verwachte begrotingssaldo dan wel het werkelijke rekeningssaldo meegenomen.

### *Structureel weerstandsvermogen*

- Onbenutte belasting capaciteit (OZB, precario);
- Stelpost onvoorzien.

### *Onbenutte belastingcapaciteit*

De onbenutte belastingcapaciteit is de ruimte die nog mogelijk is voor een tariefsverhoging OZB alvorens men toe kan treden als artikel 12 gemeenten. Men wordt artikel 12 gemeente wanneer een gemeente de eigen financiële huishouding niet meer rond krijgt en een beroep moet doen op extra gelden. Een gemeente wordt als het ware onder curatele gesteld. Op basis van het landelijke gemiddelde OZB-percentages van de WOZ-waarde is het percentage van de WOZ-waarde voor toelating tot artikel 12 van de Financiële verhoudingswet voor het jaar 2020 vastgesteld op 0,1800%.

| Onbenutte belastingcapaciteit               | WOZ-waarde<br>2022 | Tarief<br>Diemen 2022 | Tarief<br>Art. 12 | Verschil<br>tarieven | Onbenut          |
|---------------------------------------------|--------------------|-----------------------|-------------------|----------------------|------------------|
| Woningen - eigenaren                        | 5.828.587.000      | 0,0720%               | 0,1800%           | 0,1080%              | 6.294.874        |
| Niet-woningen - eigenaar                    | 821.436.000        | 0,2625%               | 0,1800%           | -0,0825%             | -677.685         |
| Niet-woningen - gebruiker                   | 698.220.600        | 0,2494%               | 0,1800%           | -0,0694%             | -484.565         |
| <b>Totaal onbenutte belastingcapaciteit</b> |                    |                       |                   |                      | <b>5.132.624</b> |

### Stelpost onvoorzien

Het budget voor onvoorzien is gebaseerd op het aantal inwoners. Per saldo houden we in de begroting rekening met € 2,- per inwoner. In de begroting 2022 was € 60.000 geraamd. De stelpost is niet ingezet dus in de 4e kwartaalbrief 2022 afgeraamd naar € 0.

### Berekening weerstandsvermogen

| Weerstandsvermogen                           |               |               |
|----------------------------------------------|---------------|---------------|
| Weerstandsvermogen incidenteel               | 31-12-2021    | 31-12-2022    |
| Algemene reserve, algemene dekkingsmiddelen  | 13.080        | 14.902        |
| Risicoreserve                                | 4.615         | 4.615         |
| Reserve grondzaken                           | 9.954         | 9.147         |
| Verwacht resultaat                           | 1.983         | 8.253         |
| <b>Totaal Weerstandsvermogen incidenteel</b> | <b>29.632</b> | <b>36.917</b> |
| Weerstandsvermogen structureel               | 31-12-2021    | 31-12-2022    |
| Onbenutte belastingcapaciteit                | 4.757         | 5.133         |
| Stelpost onvoorzien                          | -             | -             |
| <b>Totaal Weerstandsvermogen Structureel</b> | <b>4.757</b>  | <b>5.133</b>  |

## Ratio weerstandsvermogen

Bij de ratio weerstandsvermogen worden de geïnventariseerde risico's afgezet tegen het aanwezige weerstandsvermogen. In onderstaande tabel de gewogen risico's.

| Risicoprofiel rekening 2022             |                                                              |                                  |                 |                      |
|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------|----------------------------------|-----------------|----------------------|
| Volgnr                                  | Risico-omschrijving                                          | Verwacht (maximaal) risicobedrag | Kans-percentage | Gewogen risicobedrag |
| <b>Incidentele risico's</b>             |                                                              |                                  |                 |                      |
| 1.                                      | Holland Park                                                 | 1.200                            | 30%             | 360                  |
| 2.                                      | Plantage De Sniep                                            | 390                              | 30%             | 117                  |
| 3.                                      | Buitenlust                                                   | 100                              | 70%             | 70                   |
| <b>Totaal risicoprofiel Incidenteel</b> |                                                              | <b>1.690</b>                     |                 | <b>547</b>           |
| <b>Structurele risico's</b>             |                                                              |                                  |                 |                      |
| 4.                                      | Herijking verdeling Gemeentefonds                            | 2.900                            | 70%             | 2.030                |
| 5.                                      | Kosten Jeugdzorg                                             | 1.500                            | 90%             | 1.350                |
| 6.                                      | Energiecrisis                                                | 650                              | 90%             | 585                  |
| 7.                                      | Leerlingengroei Diemen                                       | 350                              | 70%             | 245                  |
| 8.                                      | Bundeling Uitkeringen Inkomensvoorzieningen Gemeenten (BUIG) | 550                              | 30%             | 165                  |
| 9.                                      | Urentoerekening naar projecten                               | 480                              | 10%             | 48                   |
| <b>Totaal risicoprofiel Structureel</b> |                                                              | <b>6.430</b>                     |                 | <b>4.423</b>         |
| <b>Niet te kwantificeren risico's</b>   |                                                              |                                  |                 |                      |
| 10.                                     | Coronacrisis / Economische recessie                          | N.v.t.                           | 50%             | N.v.t.               |
| 11.                                     | Inflatie                                                     | N.v.t.                           | 90%             | N.v.t.               |
| 12.                                     | Rente                                                        | N.v.t.                           | 90%             | N.v.t.               |
| 13.                                     | Marktontwikkeling aanbestedingen investeringen               | N.v.t.                           | 90%             | N.v.t.               |
| 14.                                     | Fiscale wijzigingen                                          | N.v.t.                           | 50%             | N.v.t.               |

### Berekening weerstandsratio

De weerstandsratio wordt berekend voor de incidentele en structurele risico's. Aan de hand van de eerder genoemde waarderingstabel wordt bepaald hoe Diemen er voor staat.

| Incidentele weerstandsratio       |                                   |             |
|-----------------------------------|-----------------------------------|-------------|
| 1. Beschikbare weerstandsvermogen | 2. Benodigde weerstandscapaciteit | Ratio (1:2) |
| 36.917                            | 547                               | 67,5        |

| Structurele weerstandsratio       |                                   |             |
|-----------------------------------|-----------------------------------|-------------|
| 1. Beschikbare weerstandsvermogen | 2. Benodigde weerstandscapaciteit | Ratio (1:2) |
| 5.133                             | 4.423                             | 1,2         |

### Conclusie

De ratio voor het incidentele weerstandsvermogen is 'Uitstekend'.

De algemene reserve is in 2022 verder toegenomen waardoor de weerstandscapaciteit is vergroot. Voor de lopende grondexploitaties waar verliezen verwacht worden is de 'Voorziening grondzaken' aangevuld.

Het woningtekort is groot en de ambitie voor meer sociale woningen leveren in samenhang met de beperkte grond die aanwezig is, risico's op voor nieuwe grondexploitaties.

We leven in economische onzekere tijden. De inflatie is hoog, de prijzen voor grondstoffen zijn enorm gestegen en ook de rente stijgt. Al deze ontwikkelingen hebben een negatieve invloed op onze grondexploitaties. Vooralsnog is de Reserve grondzaken goed gevuld en kunnen we deze ontwikkelingen opvangen.

De ratio voor het structurele weerstandsvermogen is 'Voldoende'.

De structurele risico's zijn dit jaar toegenomen. De herverdeling van het Gemeentefonds heeft voor Diemen grote negatieve gevolgen. Dit nadeel is op basis van de informatie uit de Meicirculaire 2022 voorlopig becijferd op € 2,9 miljoen structureel. Het is nog niet duidelijk welke compensatie en ingroeiregeling het Rijk hier tegenover zet. Het nadeel zal zich vanaf 2026 voordoen.

De kosten voor jeugdzorg blijven toenemen. Vooral complexe zorg neemt in aantal toe en brengt hoge kosten met zich mee. Nog steeds zetten we volop in op de beheersing van de kosten binnen de specialistische jeugdhulp, dit blijkt weerbarstige materie. Binnen het programma 'Grip en controle sociaal domein' is vooral ingezet op contractmanagement. Samen met de andere DUO-organisaties hebben we het project 'Datagedreven sturing' gestart. Doel is op basis van de bestaande data beter te kunnen prognosticeren. Ook voor het structurele begrotingsevenwicht brengen de inflatie, energiecrisis en stijgende rente grote risico's met zich mee. Het is lastig deze risico's goed te kwantificeren. We zijn in 2023 gestart met het verzamelen van de gevolgen van deze risico's. In de 2e kwartaalbrief 2023 en de Kadernota 2024 nemen wij u mee in onze bevindingen. Voor 2022 zijn deze risico's nog beperkt gebleven.



## Kengetallen

Conform het BBV, artikel 11:2, moeten wij in het jaarverslag 2020 ook de volgende vijf kengetallen verplicht opnemen in de paragraaf weerstandsvermogen van de programmabegroting:

1. netto schuldquote;
2. netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen;
3. solvabiliteitsratio;
4. grondexploitatie;
5. structurele exploitatieruimte en
6. belastingcapaciteit.

In het kader van financieel toezicht, zijn nog geen landelijke normen beschikbaar. Dit is de aanleiding waarom de toezichthouder vooralsnog geen gebruik maakt van deze normen om te bepalen hoe wij presteren op de betreffende onderdelen. Mocht er alsnog een landelijke normering komen, dan zal de toezichthouder zich daarbij aansluiten.

| Kengetallen                                                     | Norm                        | Rekening 2021 | Begroting 2022 | Rekening 2022 |
|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------|---------------|----------------|---------------|
| 1. Netto Schuldquote                                            | <100%: groen<br>>130%: rood | 20%           | 86%            | 33%           |
| 2. Netto Schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen | <70%: groen<br>>100%: rood  | 19%           | 84%            | 32%           |
| 3. Solvabiliteitsrisico                                         | >50%: groen<br><30%: rood   | 28%           | 15%            | 34%           |
| 4. Grondexploitatie                                             | N.v.t.                      | -11%          | -17%           | -16%          |
| 5. Structurele exploitatieruimte                                | >0,6%: groen<br><0%: rood   | 3,45%         | 1,83%          | 15,10%        |
| 6. Belastingcapaciteit                                          | Landelijk gemiddelde 100%   | 108%          | 105%           | 105%          |

In bovengenoemde tabel valt op dat de solvabiliteitsratio 'rood' gekleurd is. Oorzaak hiervan is de hoge leningenportefeuille van de gemeente. Deze is destijds ontstaan bij de bodemsanering van grondexploitatie Plantage De Sniep. De afgelopen jaren is de leningenportefeuille van € 85 miljoen in 2015 teruggebracht tot € 37 miljoen eind 2021. Nieuwe ambities vergen investeringen en daarmee zal de leningenportefeuille in de komende jaren weer toenemen. Dat zal een negatief effect hebben op de solvabiliteitsratio. Alternatief is de norm bij te stellen. Nu sluiten we aan bij de normering van de VNG. De raad kan besluiten een afwijkende norm te hanteren. Advies is dit niet te doen zodat inzichtelijk blijft dat we aan de hoge kant zitten qua solvabiliteitsratio.

### *1+2. Netto schuldquote en netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen*

De netto schuldquote weerspiegelt het niveau van de schuldenlast ten opzichte van de eigen middelen en geeft een beeld van de druk van de rentelasten en de aflossingen op de exploitatie.

Om inzicht te verkrijgen in hoeverre er sprake is van doorlenen wordt de netto schuldquote zowel in- als exclusief doorgeleende gelden weergegeven.

### *3. Solvabiliteitsratio*

De solvabiliteit geeft een beeld van de mate waarin een gemeente zijn bezittingen financiert met eigen of vreemd vermogen. Voor het vergelijk met andere gemeenten heeft deze maatstaf beperkingen. Het kan zijn dat een gemeente activa huurt, terwijl een andere gemeente activa in eigen bezit heeft. Daardoor verschillen de balansen van gemeenten aanzienlijk, terwijl de risico's van beide instellingen elkaar weinig ontlopen.

### *4. Grondexploitatie*

De afgelopen jaren is gebleken dat grondexploitatie een forse impact hebben op de financiële positie van een gemeente. Het kengetal grondexploitatie geeft aan hoe groot de grondpositie (de waarde van de grond) is ten opzichte van de totale (geraamde) baten van de gemeente. Het is belangrijk om te kunnen beoordelen of er een reële verwachting is of grondexploitatie kan bijdragen aan de verlaging van de schuld. Staat de grond tegen een te hoge waarde op de balans en moet die worden afgewaardeerd, dan leidt dit tot een lager eigen vermogen (en dus ook tot een lagere solvabiliteitsratio).

### *5. Structurele exploitatieruimte*

Voor de beoordeling van de financiële positie is het van belang te kijken naar de structurele baten en lasten. Dit kengetal geeft aan welke ruimte de gemeente heeft om eigen lasten te dragen. Een positief percentage betekent dat de structurele baten toereikend zijn om de structurele lasten te dekken.

### *6. Belastingcapaciteit*

De belastingcapaciteit geeft inzicht hoe de belastingdruk in Diemen zich verhoudt ten opzichte het landelijke gemiddelde. De belastingcapaciteit is gerelateerd aan de hoogte van de gemiddelde woonlasten (OZB, rioolheffing en reinigingsheffing).



# Bedrijfsvoering

Gemeentesecretaris: G.T. Wildeman

## Diemen '22

In 2020 is de organisatie gestart met ontwikkeltraject Diemen '22. De bestuurlijke ambities met betrekking tot thema's zoals sociale woningbouw, veiligheid, duurzaamheid, leefbaarheid en participatie vragen om een heldere en strategische aanpak van de organisatie. Ook de omgeving waarin al deze projecten en ambities moeten landen is sterk aan het veranderen. Niet alleen door de toename van het inwonertal, maar ook door de verwachtingen die burgers, bedrijven en instellingen hebben ten aanzien van de wijze waarop over deze ontwikkelingen wordt gecommuniceerd en op wie hierbij betrokken worden. Om de organisatie hierop toekomstbestendig te maken is het organisatie ontwikkeltraject Diemen '22 ontworpen. Dit is niet alleen gericht op een nieuwe structuur met directeuren en teamleiders maar vraagt ook aandacht voor strategische oriëntatie.

Het jaar 2022, het laatste jaar van Diemen '22. Stond in het teken van doorontwikkeling. Directie en teamleiders hebben afzonderlijk van elkaar een leiderschapstraject gevolgd. De teamplannen zijn in 2022 vastgesteld door de directie en gebruikt om te sturen op resultaten.

De programmadirecteur is ingezet als een tijdelijke functie van twee jaar om programmatisch werken op te zetten en te borgen binnen de organisatie. De functie van programmadirecteur is sinds december 2022 vacant. We hebben ervoor gekozen om door te gaan met de lopende programma's en deze te verdelen over de twee concerndirecteuren. Het gaat hierbij om het programma 'Grip op sociaal domein', programma 'Voor en met Diemen' en programma 'Samenlevingsopbouw Holland park'. Programma duurzaamheid is geborgd binnen de lijnorganisatie.

De belangrijkste succesfactor van de organisatie-ontwikkeling is de beschikbaarheid van voldoende goed gekwalificeerde medewerkers. Actief opleidingsbeleid is hierbij een belangrijke randvoorwaarde. Om de ontwikkelingen zoals die hiervoor zijn aangegeven succesvol te maken wordt ingezet op competentie-ontwikkeling van alle medewerkers op het gebied van omgevingssensitiviteit, bestuurlijke sensitiviteit, communicatie en participatie, digitale vaardigheden en diversiteit. We beseffen dat het hierbij gaat om een meerjarig traject wat Diemen '22 overstijgt. In de begroting 2020 is bij de start van Diemen '22 een budget van € 150.000 beschikbaar gesteld. Dit budget is nog niet volledig besteed.

In 2023 wordt Diemen '22 geëvalueerd. We bekijken dan of Diemen '22 het gewenste effect heeft gehad op de gemeentelijke organisatie. Het afronden van Diemen '22 betekent niet dat de organisatie niet verder doorontwikkeld. We werken per slot van rekening in een dynamische omgeving met elk jaar nieuwe uitdagingen. We blijven daarom inzetten op het uitleven van de organisatievisie en kernwaarden: Leergierig, Bewust doen, Met lef, Verbindend en Open houding.