

## Paragraaf Weerstandsvermogen en risicobeheersing

### 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.

### Weerstandsvermogen

Het weerstandsvermogen geeft aan in hoeverre de gemeente financiële tegenvallers kan opvangen zonder dat het geformuleerd beleid moet worden gewijzigd. Het geeft inzicht in de robuustheid van de financiële positie van de gemeente. Het weerstandsvermogen is afhankelijk van de benodigde weerstandscapaciteit (de ingeschatte risico's) en de beschikbare weerstandscapaciteit. De weerstandscapaciteit bestaat uit de middelen en mogelijkheden van de gemeente om niet begrote kosten te dekken.

### Beleid omtrent de weerstandscapaciteit en de risico's

Voor een goede bedrijfsvoering moeten we weten welke risico's wij lopen 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 was te onderzoeken welke beheersmaatregelen zijn genomen of alsnog genomen moeten worden. Vervolgens zijn de risico's op twee aspecten gewaardeerd, te weten het verwachte risicobedrag en de kans op voordoen. De kans op voordoen wordt later gebruikt bij de bepaling van het benodigde weerstandsvermogen.

Onderstaand de score-indeling van de risicokans.

| 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%                   |

Bij de score-indeling van laag tot zeer hoog is met een variatiebreedte van 20% gerekend omdat de kans dat een risico zich daadwerkelijk voordoet slechts globaal is aan te geven. Bij de inschatting speelt de budgetverantwoordelijke een grote rol.

Het financiële gevolg van het risico wordt bepaald door de gemiddelde risicokans te vermenigvuldigen met het maximale risicobedrag. Omdat niet alle risico's zich tegelijk voor zullen doen en ook de risicokans niet gelijk is, is het niet noodzakelijk om de vastgestelde risico's voor 100% op te nemen.

Het totaal aan risico's is afgezet tegen het totale weerstandsvermogen. 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).

|   | Ratio weerstandsvermogen | 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 |

### Methode

Om tot de samenstelling van het risicoprofiel voor de begroting te komen hebben we de risico's per afdeling geïnventariseerd. Per risico zijn de volgende aspecten aangegeven:

- omschrijving van het risico;
- de te nemen of reeds genomen beheersmaatregel;
- een inschatting van het risicobedrag;
- de kans op voordoen van het risico.

### Resultaten risico analyse

De risico's onderscheiden in structurele en incidentele risico's. Voor structurele risico's moet de dekking gevonden worden in een permanente oplossing in de vorm van een voorziening, verzekering of een afdoende beheersmaatregel. Daarnaast zijn er nog risico's binnen de begroting die niet te kwantificeren zijn. Deze risico's zijn apart inzichtelijk gemaakt.

De risico's beschrijven we kort. Daarbij geven we aan of het een nieuw of een bestaand risico betreft. In de hierna volgende tabel zijn alle geïnventariseerde risico's in beeld gebracht.

| Volgnr                                | Risico-omschrijving  | Bedrag risico | Kans op voordoen | Type     |
|---------------------------------------|--|---------------|------------------|----------|
| <b>Incidentele risico's</b>           |  |               |                  |          |
| 1.                                    | Plantage De Sniep  | 2.000         | Gemiddeld        | Bestaand |
| 2.                                    | Bergwijkpark / Holland Park  | 1.500         | Matig            | Bestaand |
| 3.                                    | Claim Rijkswaterstaat grond A1                                     | 750           | Hoog             | Bestaand |
| 4.                                    | Duo+ (inhuur, talentmanagement)                                    | 750           | Hoog             | Bestaand |
| 5.                                    | Langdurig ziekteverzuim (alsmede zwangerschapsverlof)              | 100           | Gemiddeld        | Bestaand |
| <b>Subtotaal incidentele risico's</b> |  | <b>5.100</b>  |                  |          |
| <b>Structurele risico's</b>           |  |               |                  |          |
| 6.                                    | Sociaal Domein (transistietrajecten)                               | 485           | Gemiddeld        | Bestaand |
| 7.                                    | Bundeling Uitkeringen<br>Inkomensvoorzieningen Gemeenten<br>(BUIG) | 350           | Hoog             | Bestaand |
| 8.                                    | Duo+ (Harmonisatie)  | 250           | Hoog             | Bestaand |
| 9.                                    | Sociale werrkvoorziening (bijdrage Pantar)                         | 200           | Hoog             | Bestaand |
| 10.                                   | Kosten verbouwen en inrichten Brede HOED                           | 200           | Laag             | Bestaand |
| 11.                                   | Juridische procedures<br>workflowmanagement                        | 125           | Laag             | Bestaand |
| 12.                                   | Extra bezetting brandweerkazerne                                   | 120           | Gemiddeld        | Nieuw    |
| 13.                                   | Eigen risico WW en BW-uitkeringen                                  | 100           | Gemiddeld        | Bestaand |
| 14.                                   | Toename aantal statushouders                                       | 50            | Gemiddeld        | Bestaand |
| 15.                                   | Leegstand Brede HOED   | 50            | Laag             | Bestaand |
| 16.                                   | GR Openbare Gezondheidszorg<br>Amstelland                          | 25            | Hoog             | Nieuw    |
| <b>Subtotaal Structurele risico's</b> |  | <b>1.955</b>  |                  |          |
| <b>Totaal</b>                         |  | <b>7.055</b>  |                  |          |
| <b>Niet kwantificeerbare risico's</b> |  |               |                  |          |
|                                       |  |               |                  |          |

## **Incidentele risico's**

Toelichting op de risico's van de gemeente Diemen:

### *1. Plantage de Sniep*

Berekend risicobedrag € 2.000.000

#### *Nadere omschrijving risico:*

Bij de meest recente actualisatie van de grondexploitatie van Plantage de Sniep (zie daarvoor het MPG bij deze Jaarrekening 2016) 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 proberen te voorkomen.

#### *Beheersmaatregelen:*

Binnen het vorige MPG (bij Jaarrekening 2015) is volstaan met het in beeld brengen van mogelijke effecten in meer algemene zin. Daar is gekeken naar effecten die op hoofdlijnen kunnen optreden als kosten en/of opbrengsten en renteparameters procentueel wijzigen of vertraging optreedt. Bij het huidige MPG zijn deze effecten meer specifiek gezien en benoemd; op welke onderdelen kunnen deze zich voordoen en hoe kunnen we deze 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.

De belangrijkste risico's in afnemende grootte zijn:

- Het plaatsen van een geluidsscherm tussen de woningbouw en spoortalud op de Punt Sniep. Het vigerende bestemmingsplan gaat uit van een geluidsscherm en de ontwikkelaar van de woningbouw heeft hier rekening mee gehouden in zijn bouwkosten en uiteindelijke groundbod bij de tender. Alternatieven om de geluidsbelasting te beperken worden onderzocht, waarbij plaatsing van het geluidsscherm door de gemeente aan de orde kan zijn. Gewogen risico € 700.000.
- De ontwikkelaar van een deelplan wil de bouw- en woonrijpmaakkosten binnen de uitgeefbare grond niet dragen, maar legt dit voor de helft bij gemeente neer, aangezien de overeenkomst hierover ruimte voor discussie laat. Gewogen risico € 153.000.
- Minderopbrengsten voor grondverkoop van een nog te ontwikkelen deelplan. Aangezien de grondprijs residueel bepaald gaat worden, en het te verwachten programma (verkaveling en type woningen) nog niet vast ligt, kan het voorkomen dat de beoogde grondverkoopsom niet gehaald gaat worden. Gewogen risico € 129.000.

De belangrijkste kans is:

- De ontwikkelaar van Punt Sniep betaalt aan gemeente een vergoeding voor het hanteren van een lagere parkeernorm dan gesteld in de tender. De ontwikkelaar hoeft in dat geval namelijk geen gebouwd parkeren voor ca. 47 parkeerplekken te maken, dus lagere bouwkosten voor ontwikkelaar, betekent residueel een (hypothetisch) hogere grondsom. Gewogen kans € 353.000.

### *2. Bergwijkpark*

Berekend risicobedrag € 1.500.000



*Nadere omschrijving risico:*

Het berekend risicobedrag is geschat op € 1,5 miljoen. Het gaat om de gemaakte plankosten en de overige voorbereidingskosten die in het kader van de totale planvoorbereiding Bergwijkpark Noord zijn gemaakt.

*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 particuliere nog te ontwikkelen locaties zullen op vergelijkbare wijze moeten bijdragen in de gemeentelijke kosten.

Eventuele resterende gemeentelijke kosten komen ten laste van de grondopbrengsten die door de gemeente in dit gebied gerealiseerd moeten worden op de eigen gemeentelijke grondposities. Uiteindelijk is het streven om budgetneutraal te eindigen. Op dit moment is dat ingeschat als haalbaar, maar in de komende jaren zouden zich mogelijk situaties kunnen voordoen die de haalbaarheid verminderen. De inpassingen van (maatschappelijke) voorzieningen en het realiseren van een deels sociaal woningbouwprogramma hebben hierop hun invloed.

**3. Afrekening grond A1 met Rijkswaterstaat**

Berekend risicobedrag € 750.000

*Nadere omschrijving risico:*

Op basis van een overeenkomst uit de jaren zeventig moet de gemeente Diemen nog een bedrag terugbetalen aan het Rijk. De gemeente had destijds een voorschotbedrag van het Rijk ontvangen voor de aankoop van gronden voor de aanleg van de A1. Omdat er uiteindelijk minder gronden nodig waren dan vooraf was voorzien, moet een gedeelte van het voorschotbedrag worden terugbetaald. Hiervoor had de gemeente een voorziening getroffen, maar bij de controle van de jaarrekening 2007 hebben we besloten de voorziening naar de algemene reserve over te hevelen. Voorlopig bedraagt het risicobedrag maximaal € 750.000. Het initiatief voor de definitieve afrekening ligt bij Rijkswaterstaat, maar die maakt er geen haast mee. Het kan nog wel enkele jaren duren voordat we hierover overeenstemming bereiken met Rijkswaterstaat

*Beheersmaatregelen:*

De gemeente Diemen heeft met Rijkswaterstaat afgesproken dat de terugbetaling wordt gekoppeld aan de huidige wegwitbreiding van de A1, A10 en A9. Dit is afgesproken omdat Rijkswaterstaat nog een aantal hectare grond van de gemeente Diemen nodig heeft voor de wegwitbreiding. Deze aankoop wordt verrekend met het terug te betalen voorschot. Het ziet ernaar uit dat het terug te betalen bedrag hierdoor lager uitvalt. Pas na afronding van de onderhandelingen over de wegwitbreiding en de bijbehorende grondtransacties kan een definitieve afrekening plaatsvinden.

**4. Duo+ (inhuur, talentmanagement)**

Berekend risicobedrag € 500.000

*Nadere omschrijving risico:*

- Inhuur

Een deel van dit risico werd kenbaar gemaakt in de Voortgangsrapportage Duo+ (september 2016). Met name het risico van externe inhuur voor openstaande vacatures, vervanging wegens ziekte en specialistische kennis hebben zich in forse mate voorgedaan. In de voortgangsrapportage en begroting blijven nog steeds risico's benoemd. Het ziekteverzuim loopt enigszins terug maar de inhuur van specialistische kennis blijft een groot risico. Deze inhuur is onder andere nodig voor de uitvoering van het programmaplan 'Slimmer Verbinden'. In de extra bijdrage voortvloeiend uit de voortgangsrapportage en de begroting 2017 is geen rekening gehouden met de mogelijke kosten voor de inhuur van projectbegeleiding of expertise. Uitgangspunt is deze kosten zo beperkt mogelijk te houden door met name de kosten voor projectbegeleiding op te vangen door de inzet van medewerkers van Duo+ en/of de moederorganisaties. Met de ICT-kosten, zoals de aanschaf van hard- en software en het onderhoud, is wel rekening gehouden.

- Talentmanagement

Bij het ontwerp van Duo+ heeft het kader 'mens volgt werk' een belangrijke rol gespeeld. Hierbij is onvoldoende expliciet (formatie, geld, begeleiding/ontwikkeling) rekening gehouden met hetgeen er op managers en medewerkers afkomt bij de plaatsing van medewerkers binnen een nieuwe organisatie: een nieuwe werkgever, een (mogelijk) nieuwe functie met veranderend takenpakket, nieuwe werkwijzen en systemen, nieuwe collega's, nieuwe leidinggevende, een (mogelijk) nieuwe standplaats, het werken voor drie ambtelijke organisaties en gemeentebesturen en hun gemeenten/kernen en het daarmee faciliteren van ook andere bestuurders- en ambtelijke culturen. Kortom, de impact op medewerkers is groot. Daarom zet Duo+ in op een organisatie-breed programma voor talentmanagement, gekoppeld aan het strategisch HRM-beleid. Talentmanagement heeft als doel om iedere manager en medewerker in Duo+ (op termijn) op de juiste plek in de organisatie in de juiste rol te krijgen, passend bij zijn of haar talenten. Uitgangspunt is dat Duo+ de kosten voor het talentmanagement binnen de huidige financiële kaders uitvoert. Een verdere uitwerking van het talentprogramma moet uitwijzen in hoeverre dat mogelijk is.

#### *Beheersmaatregelen:*

In de begroting 2017 is de structurele bijdrage verhoogd en zijn in de jaren 2017 en 2018 onttrekkingen uit de algemene reserve opgenomen om incidentele risico's te bekostigen. Daarnaast stuurt het management van Duo+ strak op de invulling van openstaande vacatures.

Door een projectmatige aanpak (zie programmaplan 'Slimmer Verbinden') kan gestuurd worden op prioriteiten en resultaten. Bovendien hebben de verschillende gremia een duidelijke plaats in de besluitvorming en worden de projecten toegewezen aan opdrachtgevers. De projectplannen mogen maximaal een doorlooptijd van drie maanden hebben zodat constant kan worden gemonitord of de resultaten voldoen aan de vraag.

#### *5. Langdurig ziekteverzuim (alsmede zwangerschapsverlof)*

Berekend risicobedrag € 100.000

#### *Nadere omschrijving risico:*

Door overwacht meer arbeidsverzuim dan de norm van 4%, bestaat de kans dat werkprocessen stagneren en kennis en ervaring tijdelijk niet beschikbaar is. Een oorzaak van hoger arbeidsverzuim is een groot beroep op zwangerschaps- en bevallingsverlof. Het gevolg van hoog arbeidsverzuim is het (tijdelijk) onder druk staan van de kwaliteit en de kwantiteit van de werkzaamheden.

Om de continuïteit van de werkzaamheden te kunnen garanderen wordt door het management vervanging ingehuurd of werken andere medewerkers tijdelijk extra. Hierdoor ontstaan dubbele (loon)kosten.

In de begroting is daarvoor een budget beschikbaar van € 85.325. Bij een arbeidsverzuim binnen de norm is dit budget toereikend.

***Beheersmaatregelen:***

Door consequente uitvoering door het management van het beleid op het terrein van arbeidsverzuim wordt dit risico zo klein mogelijk gehouden. Door het vooraf treffen van maatregelen, bijv, herverdelen van taken etc. door de coördinatoren, worden de kosten van externe inhuur zoveel mogelijk beperkt.

**Structurele risico's**

***6. Sociaal domein (transitietrajecten)***

Berekend risicobedrag € 485.000

***Nadere omschrijving risico:***

Vanaf januari 2015 is de gemeente verantwoordelijk voor een drietal nieuwe regelingen in het sociaal domein. Het betreft de nieuwe Jeugdwet, de overheveling van een deel van de AWBZ naar de Wmo en de Participatiewet. De decentralisaties gaan gepaard met forse bezuinigingen.

In de meicirculaire 2015 zijn de budgetten voor 2016 bekend gemaakt. De gemeente Diemen krijgt ruim 9 miljoen voor de uitvoering van de taken binnen het Sociaal Domein. Op de daadwerkelijke uitgaven is echter nog steeds weinig zicht. Het verschil tussen de uitgaven die we doen en het budget dat wij ontvangen voor 2016 is onder andere door het ontbreken van cliëntgegevens, gebrekkige facturering door Wmo partners en door bevoorschotting van de Jeugdzorguitgaven (nog) niet herleidbaar.

De VNG heeft in 2016 onderzoek gedaan naar de financiële effecten van de decentralisatie van het sociaal domein. Dit mede omdat in het nieuws was dat veel gemeenten fors minder geld uitgegeven zouden hebben dan dat zij hebben ontvangen. Inmiddels tonen de uitgevoerde onderzoeken aan dat deze conclusie te voorbarig was.

Dit komt doordat de uitvoering van 'oude' en 'nieuwe' taken binnen het sociaal domein door elkaar heen lopen. Een zuivere analyse maken is dus lastig. 2015 is het eerste jaar dat de taken zijn overgeheveld en daardoor niet representatief. Daarnaast geldt dat nog niet alle transities binnen het sociaal domein zijn afgerond.

Tenslotte moeten alle aanvragen voor voorzieningen binnen het sociaal domein afgehandeld worden. Het kan niet zo zijn dat een aanvraag niet behandeld wordt of een voorziening niet verstrekt wordt omdat er geen budget is. Dit 'open-einde' karakter vormt een risico.

***Beheersmaatregelen:***

We trachten de risico's te beheersen door:

- in te zetten op lokaal maatwerk;
- zelf uitvoering te geven aan trajecten;
- meer collectieve en algemene voorzieningen aan te bieden in plaats van individuele voorzieningen;
- in te zetten op vroegtijdige signalering zodat preventieve maatregelen genomen kunnen worden.

***7. Bundeling Uitkeringen Inkomensvoorzieningen Gemeenten (BUIG)***

Berekend risicobedrag € 350.000

#### *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. Er is geen terugbetaalverplichting. Vanaf 2017 is een nieuw verdeelmodel van kracht. Dit betekende voor Diemen fors minder geld en daardoor een verhoging van de kans dat dit risico zich voor gaat doen. Het risico voor de huisvesting van de statushouders die van de uitkering gebruik kunnen maken is hierin niet meegenomen. Zie hiervoor de tekst onder 'Toename aantal statushouders'.

#### *Beheersmaatregelen:*

Indien de bijstandslasten over 2018 het beschikbare budget over dat jaar te boven gaan is een beroep op een vangnetregeling mogelijk, waarbij de eerste 5% van de overschrijding ten laste blijven van de gemeente.

Een andere mogelijke beheersmaatregel voor het risico van deze uitkering, is het instellen van een egaliseriereserve.

#### *8. Duo+ (harmonisatie)*

Berekend risicobedrag € 250.000

#### *Nadere omschrijving risico:*

In de praktijk blijkt volledige harmonisatie niet altijd realiseerbaar of wenselijk. De mate van harmonisatie blijkt een punt van aandacht bij de implementatie van de diverse projecten. De moederorganisaties hebben verschillende organisatiestructuren die allemaal optimaal bediend willen worden. Daarnaast verlangt iedere moederorganisatie hetzelfde kwaliteitsniveau als voorheen en moet er ruimte zijn voor de 'couleur locale'. Voorgaande argumenten kunnen snel leiden tot meerkosten. De meerkosten leiden incidenteel en structureel tot meerkosten. Zeker gezien de aparte positie van Diemen (alleen participierend in Bedrijfsvoering) is harmonisatie niet altijd even eenvoudig.

#### *Beheersmaatregelen:*

Het nieuwe Bedrijfsplan geeft de meerwaarde van harmonisatie aan. Bij de uitwerking van de projectplannen van het programma 'Slimmer Verbinden' wordt expliciet duidelijk gemaakt wat de meerkosten zijn van afwijkingen.

#### *9. Sociale werkvoorziening (bijdrage Pantar)*

Berekend risicobedrag € 200.000

#### *Nadere omschrijving risico:*

Pantar is uitvoerder van de Sociale Werkvoorziening (SW) in Diemen en Amsterdam. Medio 2017 wordt samen met Pantar een nieuwe Dienstverleningsovereenkomst (DVO) voor 2018 en verder uitgewerkt. In de bestaande DVO is de afspraak opgenomen dat Pantar naast het negatieve subsidie resultaat ook een eventueel negatief operationeel resultaat mag doorbelasten aan de gemeente Diemen. Het operationeel resultaat is het verschil tussen de apparaatskosten die de stichting maakt voor de begeleiding en de inkomsten die uit de diverse SW activiteiten worden gegenereerd. Als voorwaarde wordt momenteel gesteld dat door Pantar wordt aangegeven welke beheersmaatregelen worden getroffen om het tekort zoveel mogelijk te beperken. Bij het toerekenen van het tekort wordt rekening gehouden met het volumeverschil tussen Amsterdam en Diemen. Tot en met 2016 heeft Pantar het tekort op het operationeel resultaat niet doorbelast aan Diemen, maar wel aan Amsterdam. Ook voor 2018 neemt Amsterdam het tekort voor haar rekening. Een mogelijke bijdrage aan een

negatief operationeel resultaat in 2018 is daarom niet verwerkt in de meerjarenbegroting. Over het operationeel tekort vanaf 2019 bestaat nog geen duidelijkheid. Dit is nog afhankelijk van een in Amsterdam te nemen koersbesluit (februari 2018) over de toekomst van Pantar en mogelijke wijzigingen in de Rijksfinanciering van de SW

*Beheersmaatregelen:*

In het kader van de nieuwe DVO zijn we met Pantar in overleg. Onderdeel van het gesprek is de risicoafbakening van onze bijdrage in het exploitatietekort.

*10. Kosten verbouwen en inrichten Brede HOED*

Berekend risicobedrag € 200.000

*Nadere omschrijving risico:*

Vanaf begin 2014 huurt de gemeente een deel van de Brede HOED voor de vestiging van onder andere het WMO-loket, het OKC en een aantal zorgpartners. Het af te sluiten huurcontract loopt naar alle waarschijnlijkheid voor tien jaar met telkens een optie tot verlenging met vijf jaar. De kosten voor het turnkey opleveren van het gemeentelijk deel van de Brede HOED, van € 521.000 zijn voor rekening van de gemeente en haar partners. Het betreft zaken die aarde en nagelvast aan het gebouw zitten en waarvoor een afschrijvingstermijn van 15 jaar wordt gehanteerd. Omdat wij geen afspraken hebben gemaakt over compensatie aan de gemeente door de eigenaar van het gebouw als wij korter dan 15 jaar huren, mogen wij dit bedrag volgens het BBV niet activeren en afschrijven. Wel kunnen wij dit bedrag in de boekhouding dusdanig verwerken dat jaarlijks een deel van deze kosten ten laste van de exploitatie komt. In onze begroting houden wij hiervoor, conform levensduur van de aanpassingen, rekening met een periode van 15 jaar. De gemeente loopt een risico dat na jaar 10 de huur niet verlengd wordt en de kosten voor aanpassingen van jaar 11 tot en met 15 in één keer ten laste van de exploitatie moeten komen. Het gaat om een bedrag van ongeveer eenmalig € 195.000 in jaar 10 (dit is 2023). De kans dat de verhuurder binnen de bestemming (van zorg- of zorggerelateerde voorzieningen) een ander doel zal vinden voor de begane grond van het gebouw zijn gering.

*Beheersmaatregelen:*

Geen

*11. Juridische procedures workflowmanagement*

Berekend risicobedrag € 125.000

*Nadere omschrijving risico:*

Berekend risicobedrag € 125.000. Gebrekkige dossiervorming is een risico. Onvolledige dossiers, zonder de juiste stukken kunnen leiden tot foute beslissingen en juridische procedures. Bij de nieuwe wet dwangsom is een goed functionerend workflowmanagement van essentieel belang om binnen de wettelijke termijnen te blijven. Inmiddels hebben we een aantal beheersmaatregelen ontwikkeld. Als beheersmaatregel registreren en behandelen we alle klantprocessen zaakgericht. We registreren alle stukken in het document managementsysteem (

*12. Extra bezetting brandweerkazerne*

Berekend risicobedrag € 120.000

*Nadere omschrijving risico:*

In de 'Kadernota 2017' is voor 2018 een budget opgenomen voor extra beroepskrachten voor de bezetting van de brandweer. Uit een beknopte analyse blijkt nog niet de noodzakelijkheid van deze uitbreiding. Wellicht dat deze uitbreiding op termijn wel nodig is, daarom is de mogelijke uitbreiding als risico opgenomen in de paragraaf 'Weerstandsvermogen en risicobeheersing' en geschrapd als structurele begrotingspost.

*Beheersmaatregelen:*

Alleen op basis van een gedegen onderzoek vindt uitbreiding van de bezetting plaats. Belangrijk daarbij is of de normen voor de uitruktijden worden behaald. Ook moet worden uitgezocht in hoeverre de Veiligheidsregio in deze kosten bijdraagt.

**13. Eigen risico WerkloosheidsWet (WW) en Boven Wettelijke (BW) uitkering(en)**

Berekend risicobedrag € 100.000

*Nadere omschrijving risico:*

Dit risico heeft betrekking op niet vooraf geraamde WW en BW uitkeringen door het onvrijwillig beëindigen of niet verlengen van tijdelijke aanstellingen (bij wijze van proef). De gemeente is eigen risicodragers voor dergelijke uitkeringen.

De lasten van lopende en voorzienbare uitkeringen worden jaarlijks door TPO begroot. Soms is het niet voorzienbaar dat een medewerker onvrijwillig uitstroomt. Dan zijn de uitkeringslasten in het lopende rekeningjaar niet begroot. Gemiddeld is het één anderhalf keer per jaar noodzakelijk om een aanstelling van een medewerker onvrijwillig te beëindigen.

*Beheersmaatregelen:*

Om het risico op niet geraamde WW en BW lasten te verkleinen wordt er door de vacaturehouder een adequate selectieprocedure uitgevoerd, worden door het management structureel en tijdig functionering- en beoordelingsgesprekken gevoerd en wordt door TPO geprobeerd een WW en BW uitkering te voorkomen of te beperken door het inzetten van begeleiding bij het vinden van ander werk.

**14. Toename aantal statushouders**

Berekend risicobedrag € 50.000

*Nadere omschrijving risico:*

Door de toename van het aantal statushouders zullen de kosten voor bijstand toenemen. Dit kan zijn de uitkering voor het levensonderhoud van statushouders alsmede de uitkering vanuit de bijzondere bijstand. Vanuit de bijzondere bijstand gaat het hier om inrichtingskosten en overbruggingsuitkeringen.

Het overgrote deel heeft betrekking op uitkeringen, hetgeen ten laste komt van het inkomensdeel van de Participatiewet. De bijzondere bijstand wordt gefinancierd uit het minimabudget.

Aangezien de gemeente achteraf wordt gecompenseerd, moet de gemeente de hogere kosten zelf voorfinancieren. Op basis van het "Uitwerkingsakkoord Verhoogde Asielinstroom" waarin een aantal financiële afspraken zijn opgenomen, volgt een tegemoetkoming. Het is niet geheel duidelijk of de tegemoetkoming voldoende zal zijn om de hogere kosten op te vangen.

**15. Leegstand Brede HOED**

Berekend risicobedrag € 50.000



#### *Nadere omschrijving risico:*

Vanaf begin 2014 is de Brede HOED geopend. De gemeente is hoofdhuurder van de begane grond. Daar zijn het OKC en het Wmo-loket gehuisvest. Om de exploitatie rond te krijgen wordt het gebouw daarnaast, door de gemeente, (onder)verhuurd aan diverse zorgpartijen, zoals een aantal thuiszorgorganisaties, maatschappelijke dienstverlening, een ergotherapeut etc. Op dit moment is de bezettingsgraad in de Brede HOED erg goed, maar als partijen om wat voor reden dan ook de huur opzeggen zal de gemeente die leegstand moeten bekostigen.

#### *Beheersmaatregelen:*

We volgen regelmatig de bezettingsgraad.

#### **16. GR Openbare Gezondheidszorg Amstelland**

Berekend risicobedrag € 25.000

#### *Nadere omschrijving risico:*

Na het opstellen van de Begroting 2017 voor de gemeenschappelijke regeling (GR) Openbare Gezondheidszorg Amstelland heeft de Gemeentelijke Gezondheidsdienst (GGD) aangegeven, dat zij een tekort verwachten na afloop van dat betreffende jaar. Het betreft een tekort van € 170.000 voor de Amstelland gemeenten gezamenlijk. Het tekort wordt o.a. veroorzaakt doordat de fluctuatie van het aantal kinderen van 0-4 jaar per abuis niet is meegenomen als autonome ontwikkeling die invloed heeft op wat de gemeenten moeten bijdragen aan de GGD. En doordat er de afgelopen jaren teveel is bezuinigd op management en ondersteuning. Hierdoor is de span of control te groot geworden en is uitbreiding met een teamleider en locatie-assistent hard nodig.

#### *Beheersmaatregelen:*

Omdat de begroting 2017 al ter besluitvorming was aangeboden aan de verschillende colleges en raden is besloten voor verrekening achteraf. Daarnaast betreft het een geschat risico en heeft de GGD aangegeven eerst een vol jaar te willen draaien met het nieuwe basispakket voor de jeugdgezondheidszorg. Er wordt een ambtelijke werkgroep samengesteld, die vinger aan de pols houdt en er wordt intensiever samengewerkt tussen gemeenten en GGD zodat er beter en meer gericht afstemming kan plaats vinden over elkaars basisinformatie.

#### **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 gronzaken;
- Begrotingssaldo incidenteel.

#### *Algemene reserve*

Voor de berekening van het weerstandsvermogen hebben we de stand van de Algemene Reserve op 1 januari aangepast met de onttrekkingen/dotaties waarvan we weten dat die in 2016 gaan plaatsvinden.

#### *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 Jarrekening 2016 is de 'Reserve grondzaken' gevormd. Uit deze reserve kunnen, in eerste instantie, de risico's uit grondexploitaties verrekenend worden.

### *Begrotingssaldo incidenteel*

Ook het incidenteel verwachte begrotingssaldo telt mee bij de bepaling van het incidentele weerstandsvermogen.

### *Structureel weerstandsvermogen*

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

### *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 2017 vastgesteld op 0,1927%.

| Onbenutte belastingcapaciteit               | WOZ-waarde Begroot 2018 | Tarief begroot 2018 Diemen | Tarief Artikel 12 | Verschil tarieven | Onbenut      |
|---|-------------------------|----------------------------|-------------------|-------------------|--------------|
| Woningen - eigenaren                        | 3.316.570               | 0,0972%                    | 0,1952%           | 0,0980%           | 3.250        |
| Niet-woningen - eigenaar                    | 545.400                 | 0,2702%                    | 0,1952%           | -0,0750%          | -410         |
| Niet-woningen - gebruiker                   | 545.400                 | 0,2567%                    | 0,1952%           | -0,0615%          | -335         |
| <b>Totaal onbenutte belastingcapaciteit</b> |                         |                            |                   |                   | <b>2.505</b> |

### *Stelpost onvoorzien*

Het budget voor onvoorzien is gebaseerd op het aantal inwoners. Per saldo houden we in de begroting rekening met € 51.000. Deze stelpost is structureel in de begroting opgenomen en dient ter dekking van onvoorziene uitgaven.

### *Begrotingssaldo incidenteel*

Het structureel verwachte begrotingssaldo telt mee bij de bepaling van het structurele weerstandsvermogen.



### Berekening weerstandsvermogen

| Weerstandsvermogen                           |  | 1 januari 2018 |
|--|--|----------------|
| <b>Incidenteel Weerstandsvermogen</b>        |  |                |
| Algemene reserve                             |  | 10.100         |
| Risicoreserve                                |  | 5.000          |
| Grondzaken                                   |  | 685            |
| Verwacht begrotingsaldo incidenteel          |  | -190           |
| <b>Totaal Weerstandsvermogen incidenteel</b> |  | <b>15.595</b>  |
| <b>Weerstandsvermogen Structureel</b>        |  |                |
| Onbenutte belastingscapaciteit               |  | 2.505          |
| Stelpost onvoorzien                          |  | 50             |
| Verwacht begrotingssaldo structureel         |  | 210            |
| <b>Totaal Weerstandsvermogen Structureel</b> |  | <b>2.765</b>   |
| <b>Totaal beschikbare weerstandsvermogen</b> |  | <b>18.360</b>  |

### Ratio weerstandsvermogen

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

| Risicoprofiel begroting 2017            |  |              |       |                |
|---|--|--------------|-------|----------------|
| Volgnr Risico-omschrijving              |  | Bedrag       | Kans  | Gewogen risico |
| <b>Incidentele risico's</b>             |  |              |       |                |
| 1                                       | Plantage De Sniep  | 2.000        | 50,0% | 1.000          |
| 2                                       | Bergwijkpark / Holland Park                                  | 1.500        | 30,0% | 450            |
| 3                                       | Duo+ (inhuur, talentmanagement)                              | 750          | 70,0% | 525            |
| 4                                       | Claim Rijkswaterstaat grond A1                               | 750          | 70,0% | 525            |
| 5                                       | Langdurig ziekteverzuim (alsmede zwangerschapsverlof)        | 100          | 50,0% | 50             |
| <b>Totaal risicoprofiel Incidenteel</b> |  | <b>5.100</b> |       | <b>2.550</b>   |
| <b>Structurele risico's</b>             |  |              |       |                |
| 6.                                      | Sociaal Domein (transistietrajecten)                         | 485          | 50,0% | 245            |
| 7.                                      | Bundeling Uitkeringen Inkomensvoorzieningen Gemeenten (BUIG) | 350          | 70,0% | 245            |
| 8.                                      | Duo+ (Harmonisatie)  | 250          | 70,0% | 175            |
| 9.                                      | Sociale werkkvoorziening (bijdrage Pantar)                   | 200          | 70,0% | 140            |
| 10.                                     | Kosten verbouwen en inrichten Brede HOED                     | 200          | 10,0% | 20             |
| 11.                                     | Juridische procedures workflowmanagement                     | 125          | 10,0% | 15             |
| 12.                                     | Extra bezetting brandweerkazerne                             | 120          | 50,0% | 60             |
| 13.                                     | Eigen risico WW en BW-uitkeringen                            | 100          | 50,0% | 50             |
| 14.                                     | Toename aantal statushouders                                 | 50           | 50,0% | 25             |
| 15.                                     | Leegstand Brede HOED   | 50           | 10,0% | 5              |
| 16.                                     | GR Openbare Gezondheidszorg Amstelland                       | 25           | 70,0% | 20             |
| <b>Totaal risicoprofiel Structureel</b> |  | <b>1.955</b> |       | <b>1.000</b>   |
| <b>Totaal</b>                           |  | <b>7.055</b> |       | <b>3.550</b>   |

### 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.

|  |                                |          |   |     |
|--|--------------------------------|----------|---|-----|
| Ratio weerstandsvermogen incidenteel = | Beschikbare weerstandsvermogen | € 15.595 | = | 6,1 |
|  | Benodigde weerstandscapaciteit | € 2.550  |   |     |

|  |                                |         |   |     |
|--|--------------------------------|---------|---|-----|
| Ratio weerstandsvermogen structureel = | Beschikbare weerstandsvermogen | € 2.765 | = | 2,8 |
|  | Benodigde weerstandscapaciteit | € 1.000 |   |     |

### Conclusie

De ratio voor het **incidentele weerstandsvermogen** is uitstekend. Dit komt voornamelijk door de toename van de algemene reserve en de afname van het risico bij grondexploitatie Plantage De Sniep.

De ratio voor het **structurele weerstandsvermogen** is verbeterd tot uitstekend. Dit komt voornamelijk door het kleinere risico bij de transitietrajecten van het sociaal domein. Op basis van de rekeningcijfers 2015 is het structurele risico bijgesteld. Nieuw in de berekening is het meenemen van het structurele begrotingsaldo bij de bepaling van de ratio.

Voorheen werd dit saldo onterecht buiten beschouwing gelaten.

### Kengetallen

| Kengetallen  | Norm                        | Rekening 2016 | Begroting 2017 | Begroting 2018 |
|--|-----------------------------|---------------|----------------|----------------|
| 1. Netto Schuldquote                                   | <100%: groen<br>>130%: rood | 69%           | 77%            | 82%            |
| 2. Netto Schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte | <70%: groen<br>>100%: rood  | 68%           | 75%            | 81%            |
| 3. Solvabiliteitsrisico                                | >50%: groen<br>< 30% rood   | 17%           | 14%            | 17%            |
| 4. Grondexploitatie                                    | nvt                         | 18%           | 16%            | 101%           |
| 5. Structurele exploitatieruimte                       | >0,6%: groen<br>< 0%:rood   | 4,1%          | 0,2%           | 0,2%           |
| 6. Belastingcapaciteit                                 | Landelijk gemiddelde 100%   | 125%          | 117%           | 111%           |

### 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. De netto schuld van de gemeente Diemen is vanaf 2016 lager dan de jaarlijkse inkomsten. Dit wordt veroorzaakt door de aflopende grondexploitatie(s).

### *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 grondexploitaties 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 de grondexploitaties kunnen 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. Diemen heeft voor 2017 een positief percentage van 0,2%.

### *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).

