



Regiodag

Gemeentefinanciën

Terug naar de kern

Wendbaar en weerbaar; een andere focus

Huis der Provincie Gelderland
Arnhem

27 juni 2024

Rein-Aart van Vugt
Deloitte



Platzak
Gem. SchatHemel-Rijk

Welkom!

Platzak-SchatHemel-Rijk

Platzak
€ 23 miljoen
bezuinigen

4 RUBRIEK

PRAAT MEE

LEZERS VERTELLEN WAT ER SPEELT IN HUN BUURT

Moeilijke financiële keuzes voor Dordt

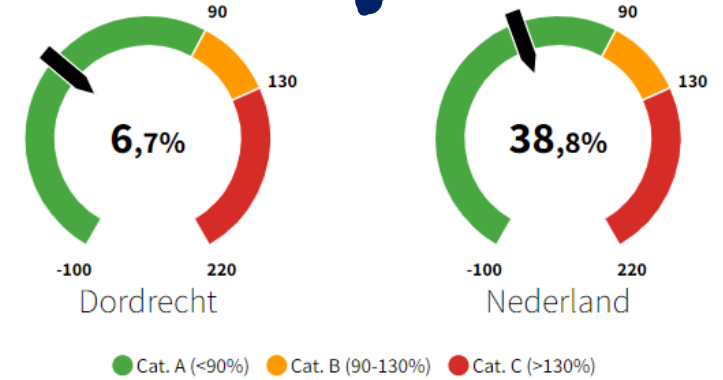
Waar moet Dordrecht op bezuinigen en of juist niet, gezien de dreigende financiële tekorten? Verslaggever Albert Sok vroeg het de lezers.



AD 25 juni 2024

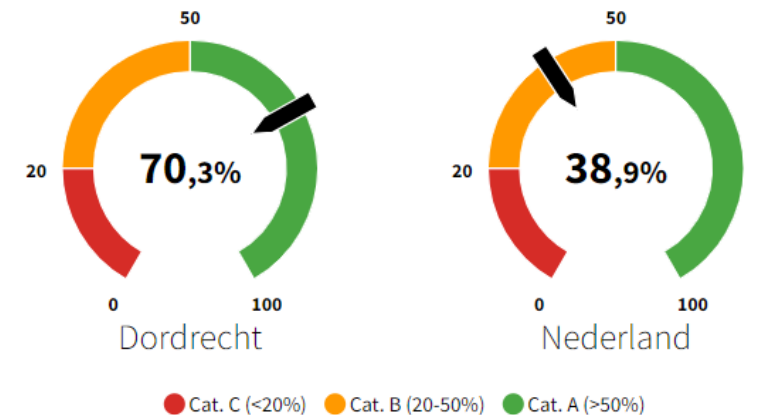
SchatHemel
-Rijk

Netto schuldquote



BZK | 2022

Solvabiliteit



?????.....

Kiezen.....polarisatie

Het geld klotst bij gemeenten tegen de plinten op

Gemeenten hebben veel te hoge reserves, dat is geld van de burger

Als je gewoon niet meer begroot, wat je toch niet uitvoert is de bezuinigingsdiscussie niet meer nodig.

Het 'ravijnjaar' is juist goed: het zet een rem op de forse groei in geld en formatie bij gemeenten.

Het dwingt gemeenten keuzes te maken, prioriteiten te stellen, realistisch te ramen



Bezuinigingsspook komt snel dichtbij

Het Rijk 'kannibaliseert' de arbeidscapaciteit van gemeenten door veel taakoverdrachten

Bij taakoverdrachten komt steeds te weinig geld mee

Weg met die handboeien van structureel evenwicht



Het ravijnjaar gaat pijn doen

Het Rijk is onvoorspelbaar en onbetrouwbaar voor de gemeentefinanciën.

Verschraling op gemeenten: J/N?

Terug naar de kern

Wendbaar en weerbaar; een andere focus

Bezuinigen met goedgevulde reservepotten? Dat kan anders

Het failliet van structureel financieel evenwicht?

Katie Zwetsloot en Rein-Aart van Vugt¹

Inleiding

In dit essay bepleiten wij een verandering in de benadering van en het toezicht houden op de financiële huishouding (portemonnee) van decentrale overheden² (gemeenten, provincies, waterschappen en Gemeenschappelijke regelingen). Het onderscheid in structureel en incidenteel geld, de verplicht voorgeschreven analyses in de begroting en jaarrekening en de discussies daarover zien wij voor nu en de toekomst als een risico voor het realiseren van maatschappelijke doelen. Uiteraard is er niets mis met het basisidee dat langdurige maatschappelijke opgaven om voldoende langdurig beschikbaar geld vragen. Het uitgangspunt dat structurele lasten alleen gedekt mogen worden met structurele baten is ons inziens wel doorgeschoten en te rigide geworden. In dit essay bepleiten we daarom een buigzame benadering van de portemonnee van gemeenten en provincies. Onze oproep met dit essay is dan ook:

'Laat gemeenten meer denken in termen van wendbaar en weerbaar met geld in plaats van structureel en incidenteel geld.'

Structurele lasten gedekt met structurele baten – de wettelijke context

Bij het beoordelen van de financiële gezondheid van een gemeente staat momenteel de vraag centraal of in de begroting en meerjarenraming (drie jaar na het begrotingsjaar) de structurele lasten worden gedekt met structurele baten. Dat is gebaseerd op artikel 189 lid 2 van de Gemeentewet:

'De raad ziet erop toe dat de *begroting structureel en reëel in evenwicht* is. Hiervan kan hij afwijken indien aannemelijk is dat het structureel en reëel evenwicht in de begroting in de eerstvolgende jaren tot stand zal worden gebracht.'

Ook het financieel toezicht door de provincies op de gemeenten zet deze regel centraal in artikel 203 lid 1 van de Gemeentewet:

'De begroting, bedoeld in artikel 189, van het eerstvolgende begrotingsjaar alsmede de daarop betrekking hebbende begrotingswijzigingen behoeven de goedkeuring van GS, indien naar hun oordeel de begroting, bedoeld in artikel 189, *niet structureel en reëel in evenwicht* is en blijkens de meerjarenraming,

¹ Drs. K. (Katie) Zwetsloot RA, Concerncontroller gemeente Utrecht en drs. R.M.J. (Rein Aart) van Vugt RA, Accountant Deloitte.

² Voor de leesbaarheid wordt in de tekst uitgegaan van gemeenten. Het pleidooi en de inhoud is op meerdere onderdelen ook van toepassing op andere decentrale overheden als provincies, waterschappen en gemeenschappelijke regelingen.

**Een lastige
tegenstelling.
Wat valt
(financieel) op ?**



Ravijnjaar algemene uitkering



Ontwikkeling algemene uitkering

* € 1.000	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Landelijk mei- circulaire	30.892.700	33.360.000	34.880.000	39.494.300	40.370.800	43.436.700	44.616.200	43.217.400	44.799.300	46.311.500	47.988.300
				+ 40%							
	+ 1.542.700	+ 2.467.300	+ 1.520.000	+ 4.614.300	+ 876.500	+ 3.065.900	+ 1.179.500	-/- 1.398.800	+ 1.581.900	+ 1.512.200	+ 1.676.800
		+ 8,0%	+ 4,6%	+ 13,2%	+2,2%	+ 7,6%	+ 2,7%	-/- 3,1%	+ 3,7%	+ 3,4%	+ 3,6%

Baten Onroerend zaakbelasting

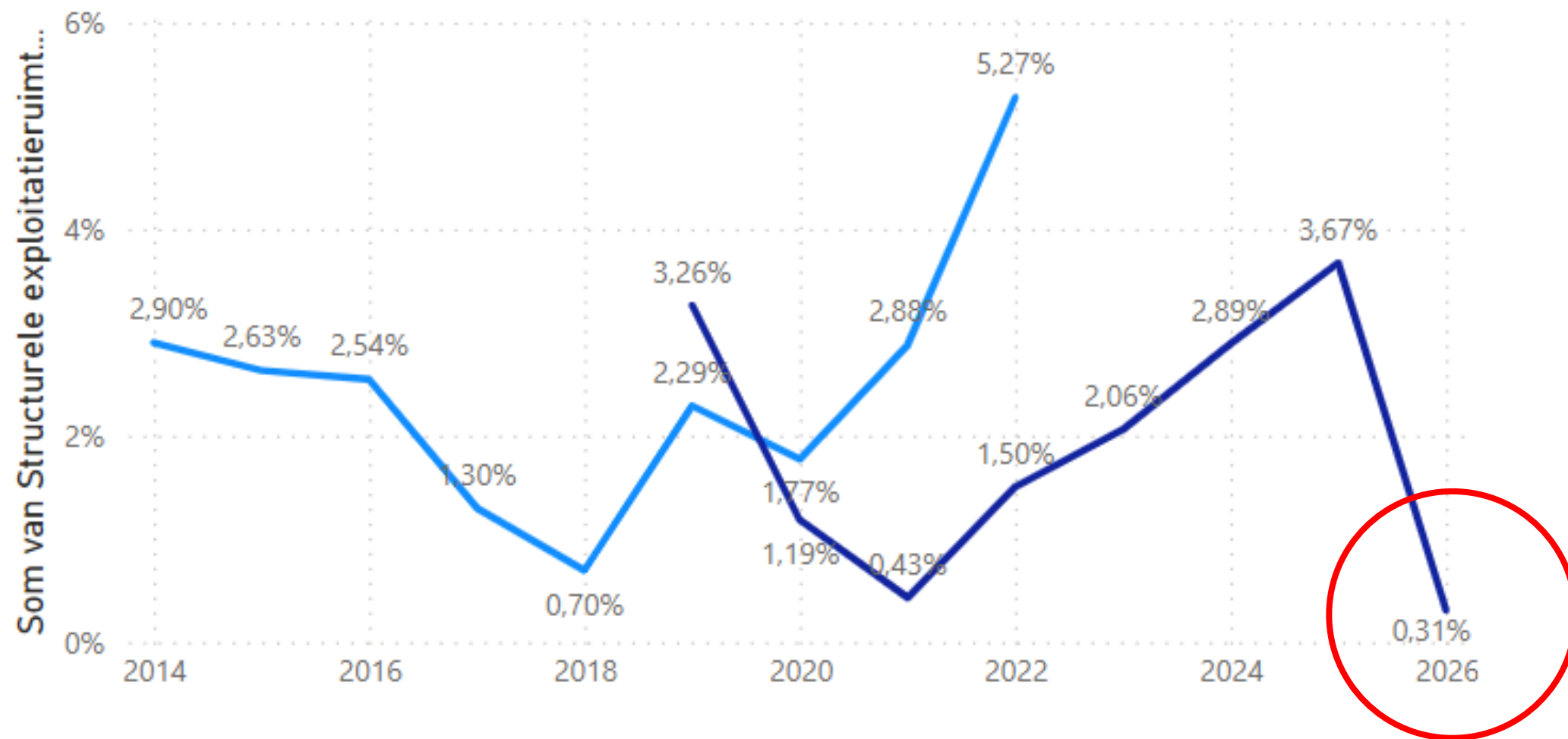
* € 1.000	2019	2020	2021	2022	2023
OZB	4.200.000	4.400.000	4.700.000	4.900.000	5.200.000
	+ 5%	+ 4,76%	+ 6,8%	+ 4,26%	+ 5,9%

CPI index

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
CPI	+ 2,6%	+ 1,3%	+ 2,7%	+ 10%	+ 3,8%	+ 2,9%	+ 2,8%	+ 2,3%	+ 2,3%	+ 2,3%	+ 2,3%

Structurele exploitatieruimte

● Som van Structurele exploitatieruimte (2) ● Som van Begrote Structurele exploitatieruimte

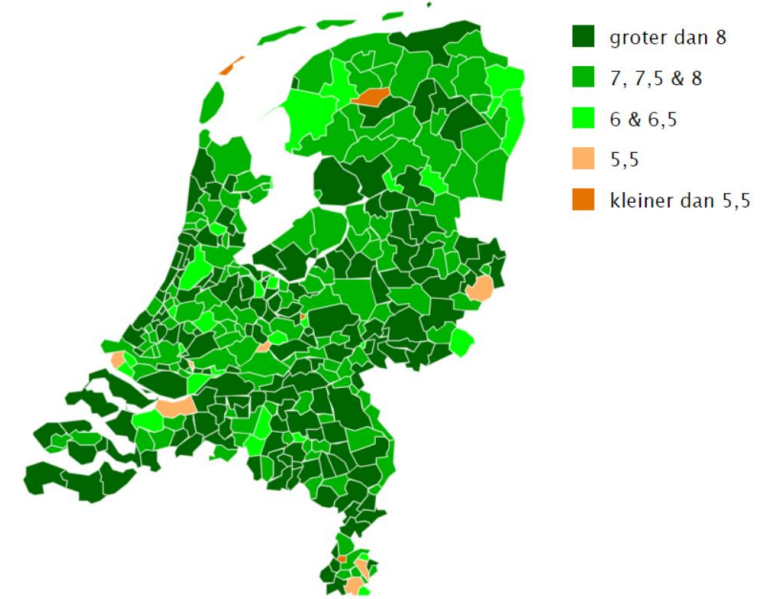


VNG: financiële conditie

Houdbaarheidstest gemeentefinanciën		2024		
Nederland		Klasse Midden		
	2022	2023	2024	
Vermogenspositie				
Netto schuldquote	41,7%	49,0%	45,8%	
Effectieve netto schuldquote	38,5%	45,2%	42,7%	
Solvabiliteitsratio	39,7%	39,7%	38,1%	
Exploitatie				
Exploitatieresultaat	5,0%	-1,3%	-0,7%	
Negatieve resultaten in laatste 3 jaar	0	1	2	
Onbenutte belastingcapaciteit	0,2%	0,8%	-0,6%	
Afhankelijkheidsratio	68,5%	68,9%	67,6%	
Voorzieningenniveau				
Netto investeringsquote	3,0%	3,2%	2,5%	
Netto lasten per inwoner	2.254	1.973	2.671	
Weerbaarheid				
Houdbaarheidsquote	24,7%	25,5%	19,6%	
Kasgeldratio	-2,3%	-2,7%	-2,3%	
Financiële conditie index	9	8,5	6,5	

© Jan v.d. Lei, maart 2024

2022



Financiële conditie

Eind 2022 hadden nog maar 11 gemeenten een onvoldoende financiële conditie (t.o.v. 16 gemeenten in 2021 en 42 in 2020).

Van dat aantal hebben 7 gemeenten een financiële conditie van 5,5, 2 gemeenten een 5 en 2 lager dan een 5

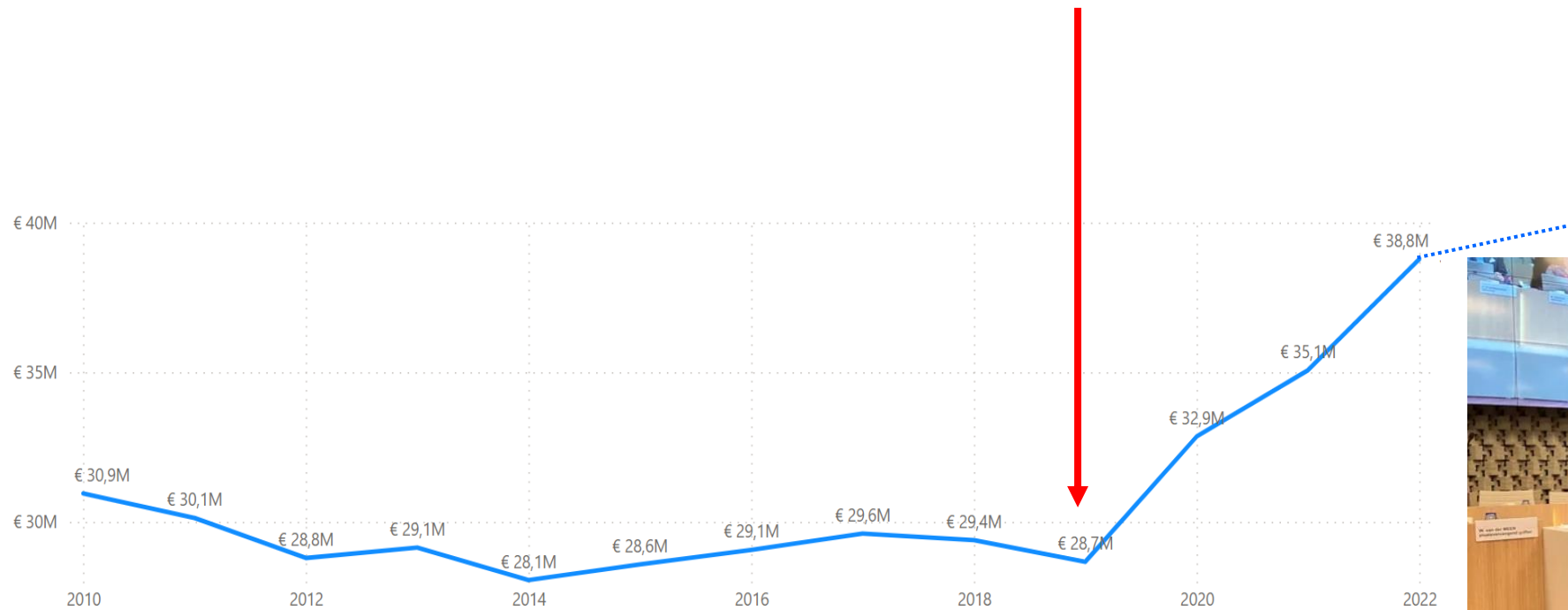
Financiële positie is erg sterk

Financiële conditie

Volgens de begrotingen 2024 hebben 18 gemeenten een onvoldoende financiële conditie

Ontwikkeling vermogen

Gemeenten zijn in 2022 en wederom vermogender geworden (in 2023 naar verwachting eveneens, maar in mindere mate).



Gemeenten houden veel geld over

Ontwikkeling vermogen Nederlandse gemeenten in mld

Excl. Gemeente Almelo, Dordrecht en Twenterand



▲ CDA-wethouder Maes van Lanschot (links) met VVD-fractievoorzitter Lex Janssen (vicevoorzitter van de gemeenteraad). © ED

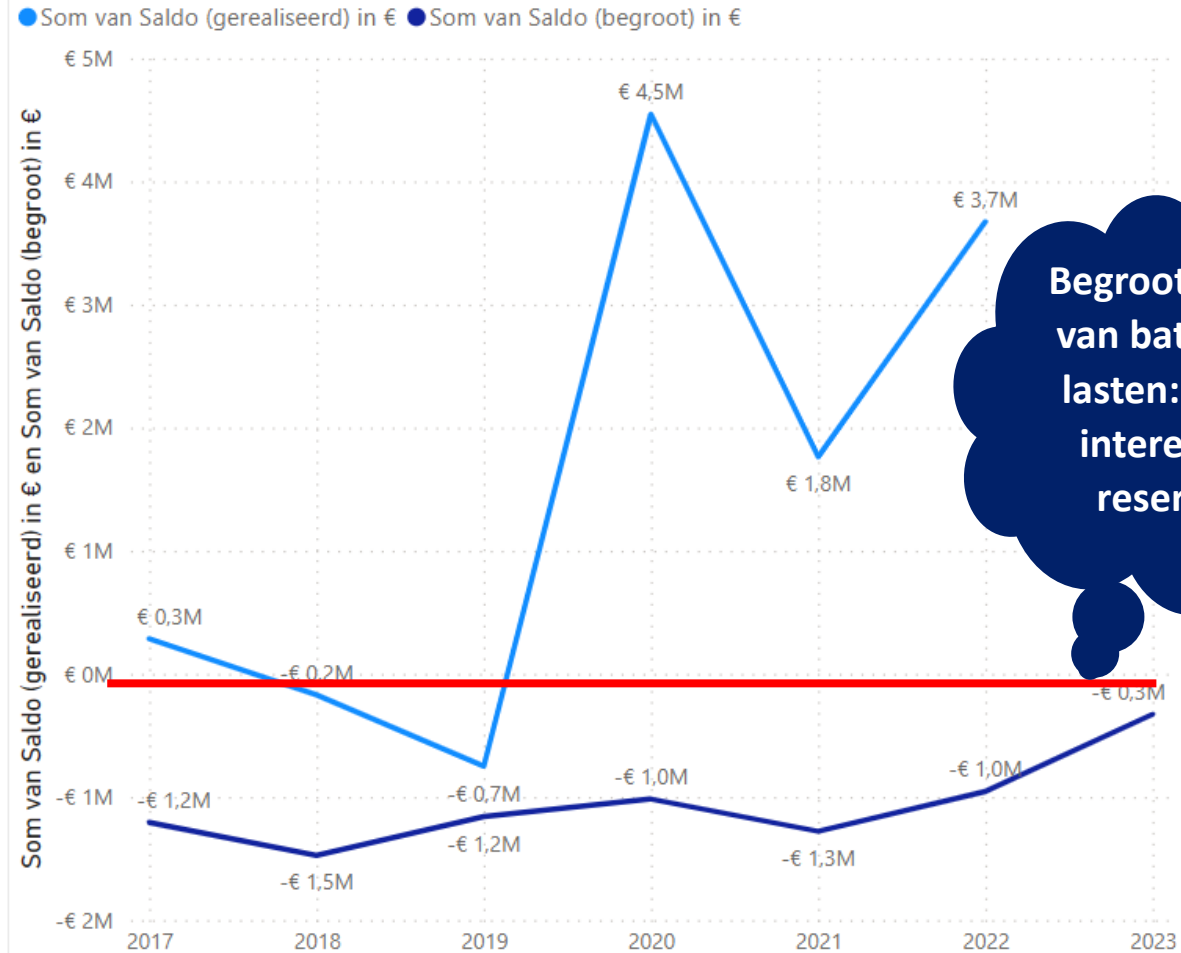
Eindhoven krijgt gemeentebudget maar niet op: 'We hebben een realisatiecrisis'
Bron: ED 26 juni 2024

Financiële resultaten gemeenten

Verschil tussen realisatie en begroot is ... groot

De wereld van de begroting en de wereld van de realisatie

Totaal saldo van baten en lasten Nederlandse gemeenten



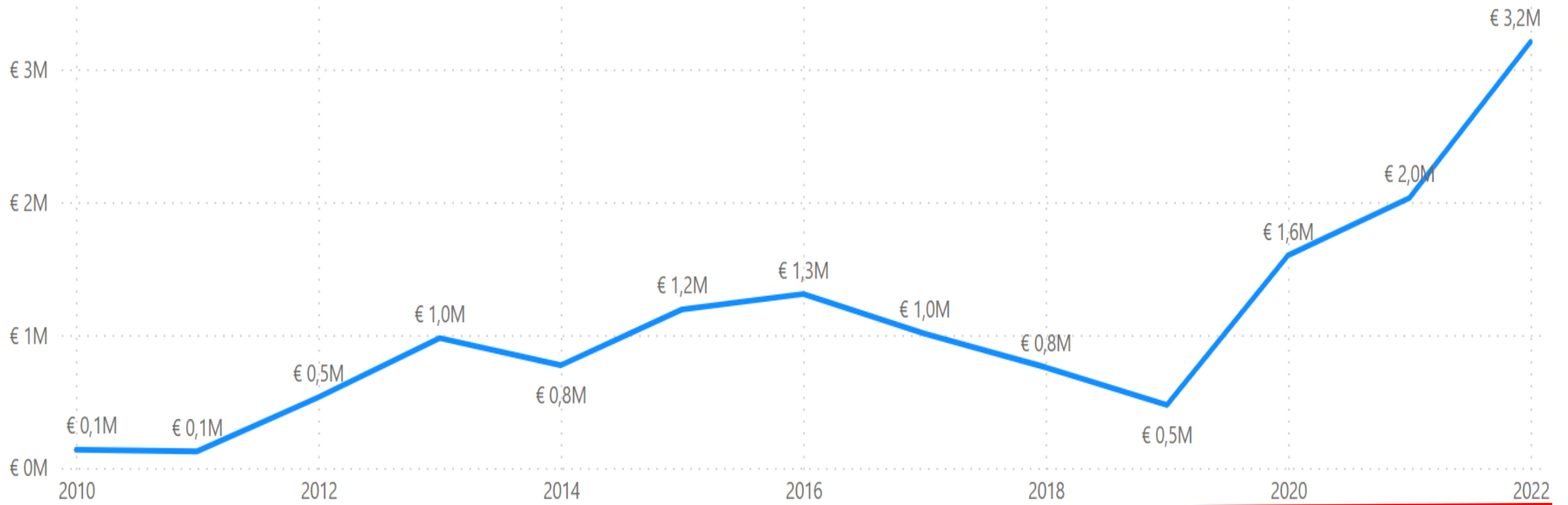
Begroot saldo van baten en lasten: altijd interen op reserves

* 1 miljard Euro	Saldo van baten en lasten		
	Begroot	Realisatie	verschil
2017	-/- 1	0	1
2018	-/- 2	+1	3
2019	-/- 1	-/- 1	0
2020	-/- 1	+5	6
2021	-/- 2	+2	4
2022	-/- 1	+3	4
2023	0	Afwijking tussen de 1% en 10%	
2024	-/- 1	n.v.t.	n.v.t.

Sinds 2010 geen nadelige resultaten

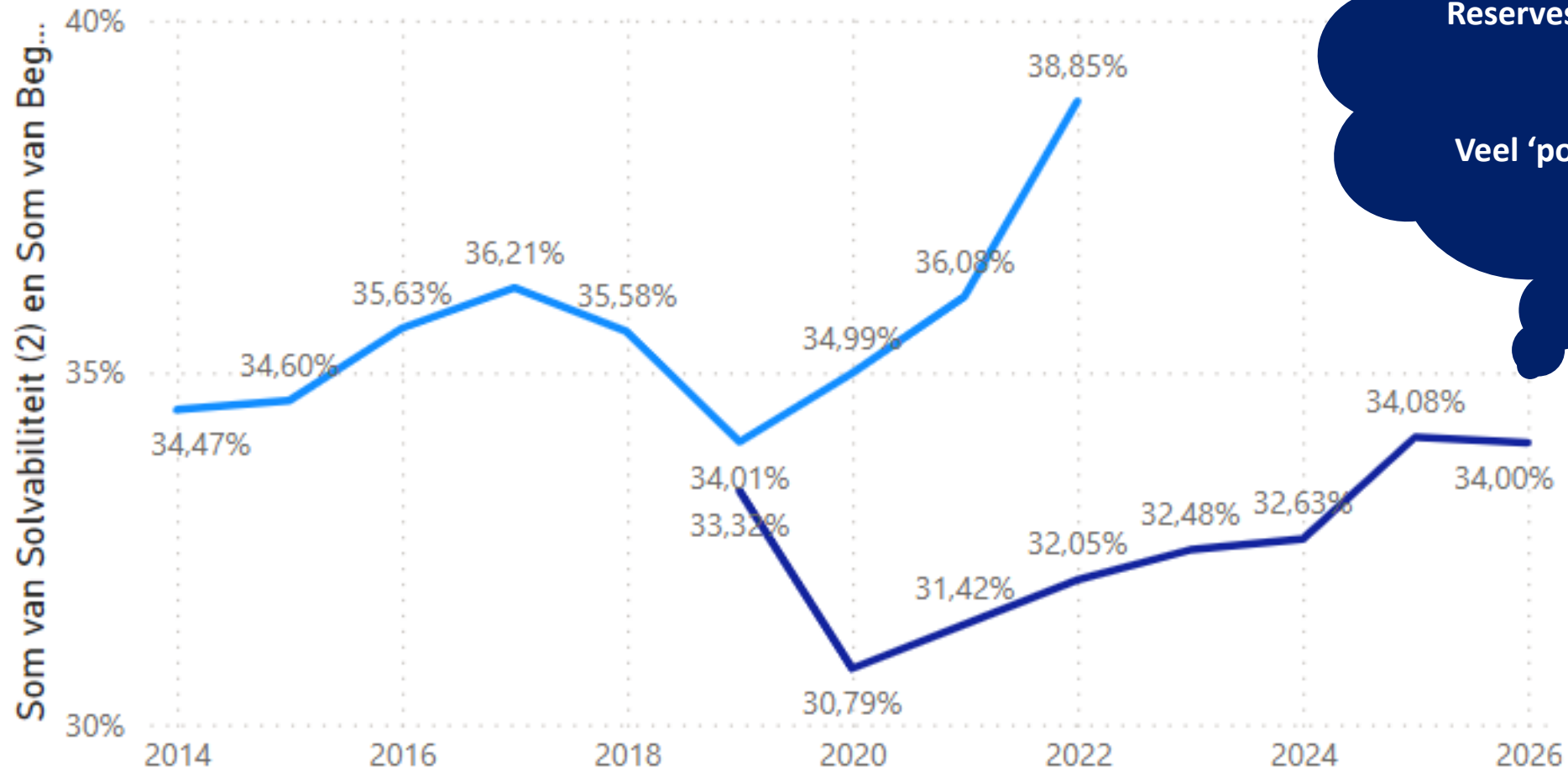
Ontwikkeling gerealiseerd resultaat Nederlandse gemeenten in mld

Excl. Gemeente Almelo, Dordrecht en Twenterand



Ontwikkeling Solvabiliteit

● Som van Solvabiliteit (2) ● Som van Begrote Solvabiliteit



Reserves nemen toe

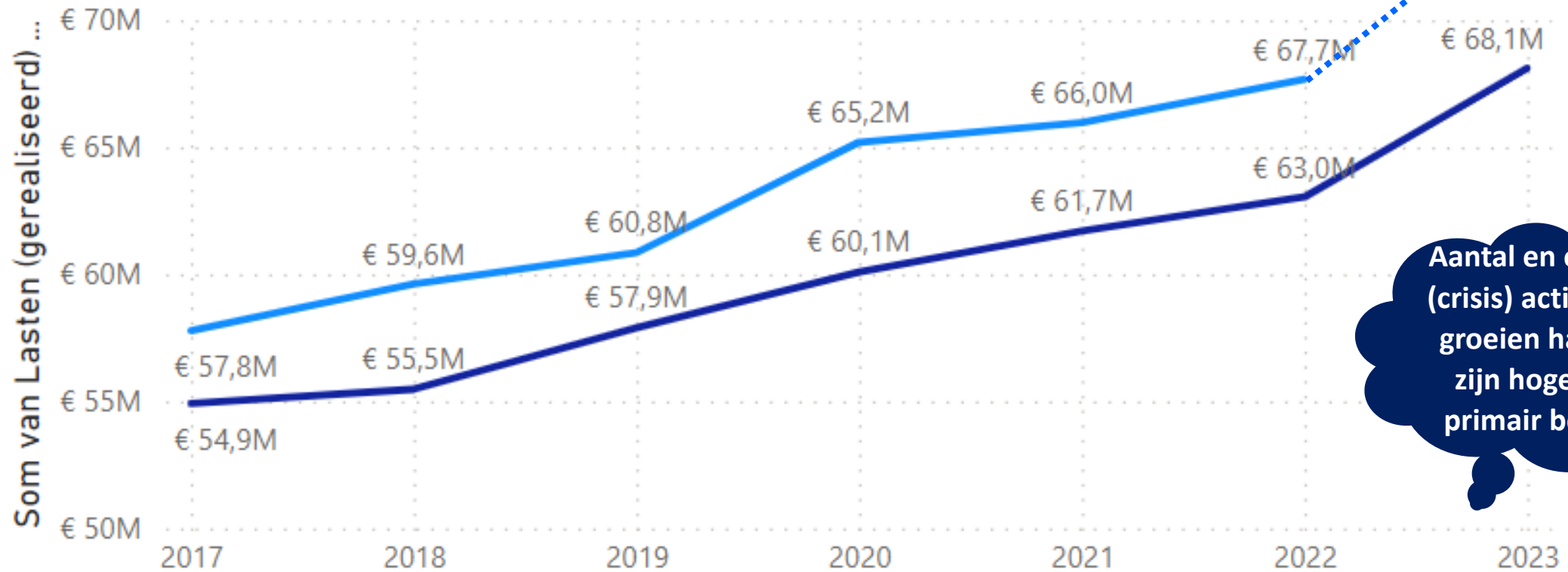
Reserves zijn veel hoger dan begroot

Veel 'potten' met eenmalig geld

Hoe ontwikkelen de lasten zich?

Lasten Nederlandse gemeenten | Excl. Mutatie reserves

● Som van Lasten (gerealiseerd) ● Som van Lasten (begroot)



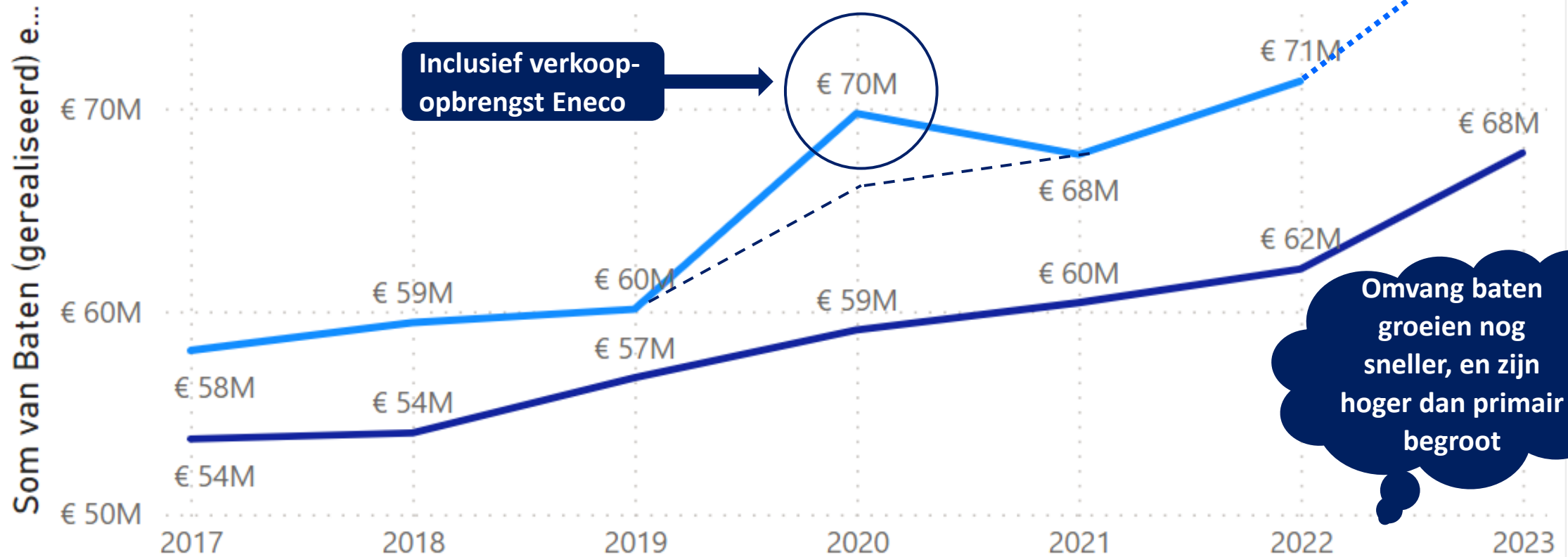
Aantal en omvang (crisis) activiteiten groeien hard, en zijn hoger dan primair begroot

+ 17%

Hoe ontwikkelen de baten zich?

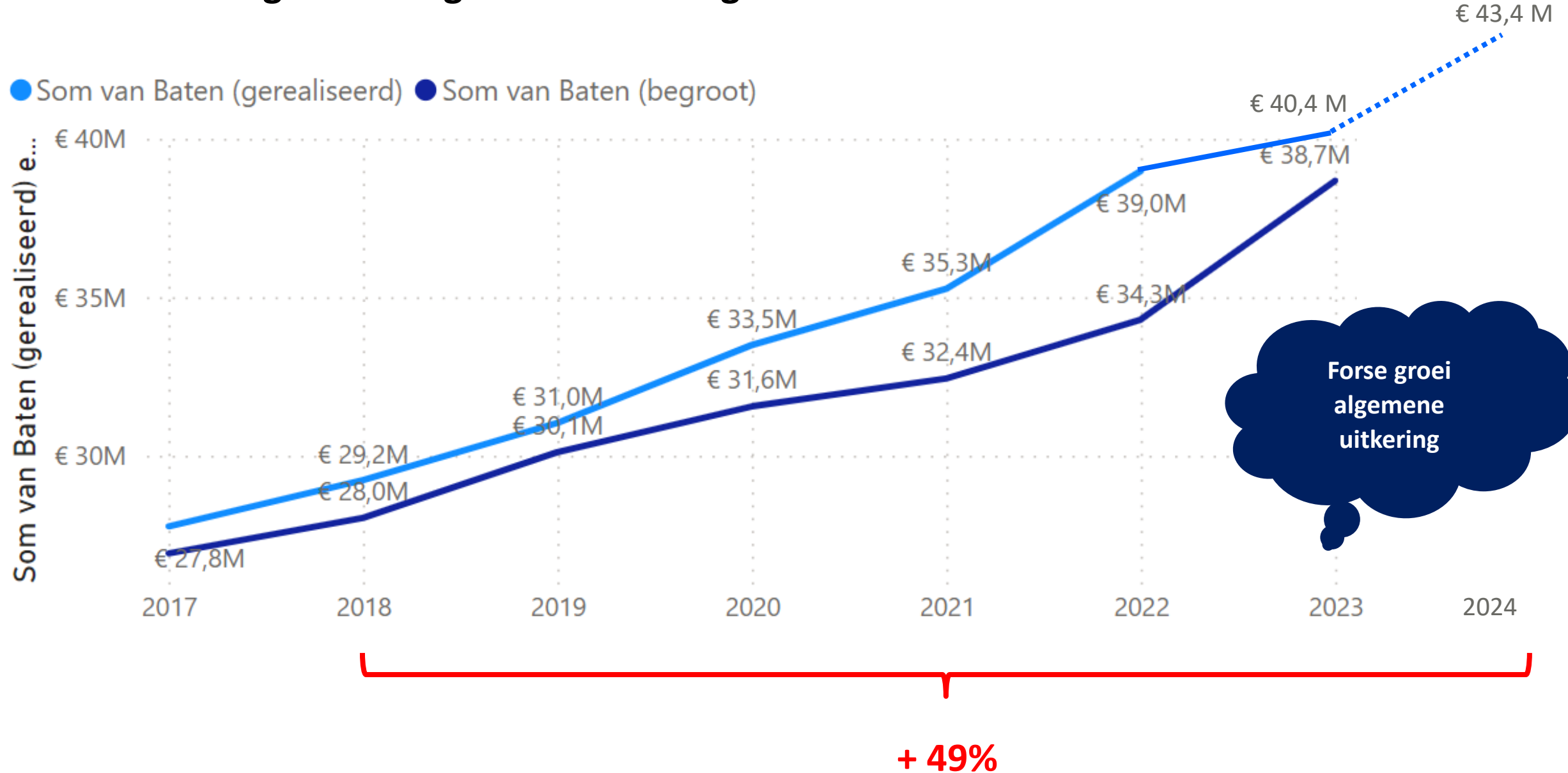
Baten Nederlandse gemeenten | Excl. Mutatie reserves

● Som van Baten (gerealiseerd) ● Som van Baten (begroot)



+ 22%

De ontwikkeling van de algemene uitkering



Ontwikkeling Overlopende passiva (niet bestede specifieke uitkeringen)

Specifieke uitkeringen en de nog te besteden specifieke uitkeringen nemen toe

2023:
153 regelingen
€ 16 miljard

Som van Omvang x € 1.000 per Jaar



Tabel 2 en figuur 2: Ontwikkeling specifieke uitkeringen vanaf 2009

Jaar	Aantal specifieke uitkeringen	Financiële omvang (€ mln.)
2009	109	€ 15.269
2010	88	€ 14.526
2011	75	€ 13.383
2012	55	€ 12.324
2013	45	€ 12.649
2014	34	€ 12.860
2015	22	€ 9.012
2016	24	€ 7.386
2017	21	€ 7.765
2018	16	€ 8.024
2019	41	€ 8.462
2020	99	€ 13.369
2021	131	€ 13.485
2022	137	€ 12.506
2023	153	€ 18.264

Tijdsreeks aantal en financiële omvang specifieke uitkeringen vanaf 2009



Forse toename
specifieke
uitkeringen, veel
ook nog niet
besteed.

Veel incidenteel geld

Incidenteel (eenmalig of opgavegebonden) geld is niet meer een uitzondering, maar omvangrijk aanwezig

1. Algemene reserve
2. Bestemmingsreserves
3. Gerealiseerd positief resultaat
4. Specifieke uitkeringen
5. Subsidies
6.

Door (enige) wettelijke haakje voor Toezicht: erg veel aandacht voor structurele lasten reëel in evenwicht met structurele baten.

Gevolg

Bezuinigen met goedgevulde reservepotten, incidenteel geld komt niet optimaal ten goede van het realiseren van maatschappelijke opgaven, micro-discussie over financiële gezondheid via wat is incidenteel en structureel (kost veel tijd), systeemdissussie die niet aansluit bij de werkelijkheid van iedere dag etc.

Uit de handreiking verduidelijking structurele en incidentele baten en lasten (2021)

uitgangspunten:

.....
Omdat de gemeente structurele taken uitvoert, zijn structurele baten en lasten de regel. **Incidentele baten en lasten zijn de uitzondering.**
.....

Ontwikkeling Materieel vaste activa

Investeringsniveau is niet erg hoog



Toename € 25 miljard

Toename materiële
vaste activa
gemiddeld € 2,1
miljard per jaar
(=3%).

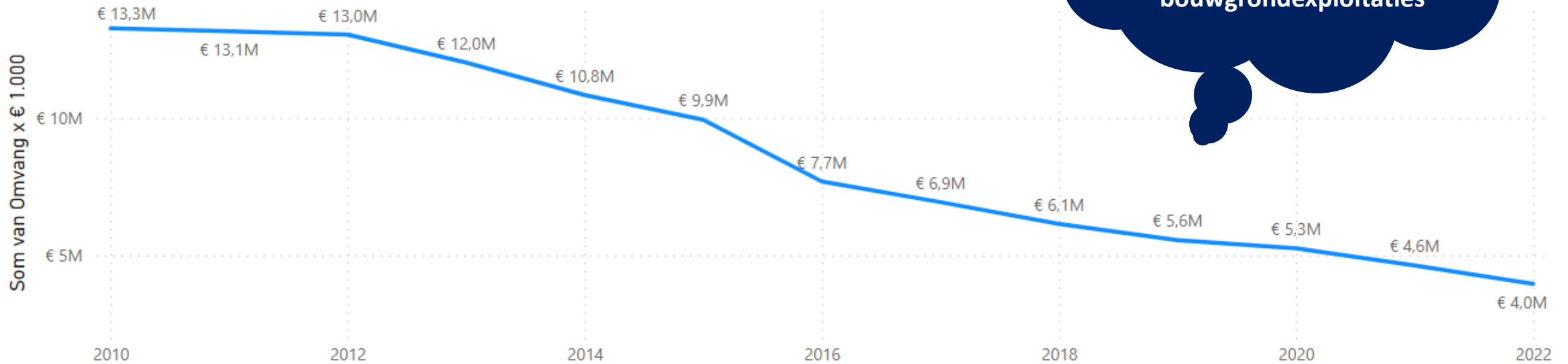
De investeringen van gemeenten zijn al ruim een decennium onder de maat.

Bij 91 gemeenten was het gemiddelde investeringsniveau in de periode 2019-2022 laag en bij 61 gemeenten erg laag.

Bron: VNG

Ontwikkeling Voorraden bouwgrond

Voorraden nemen af

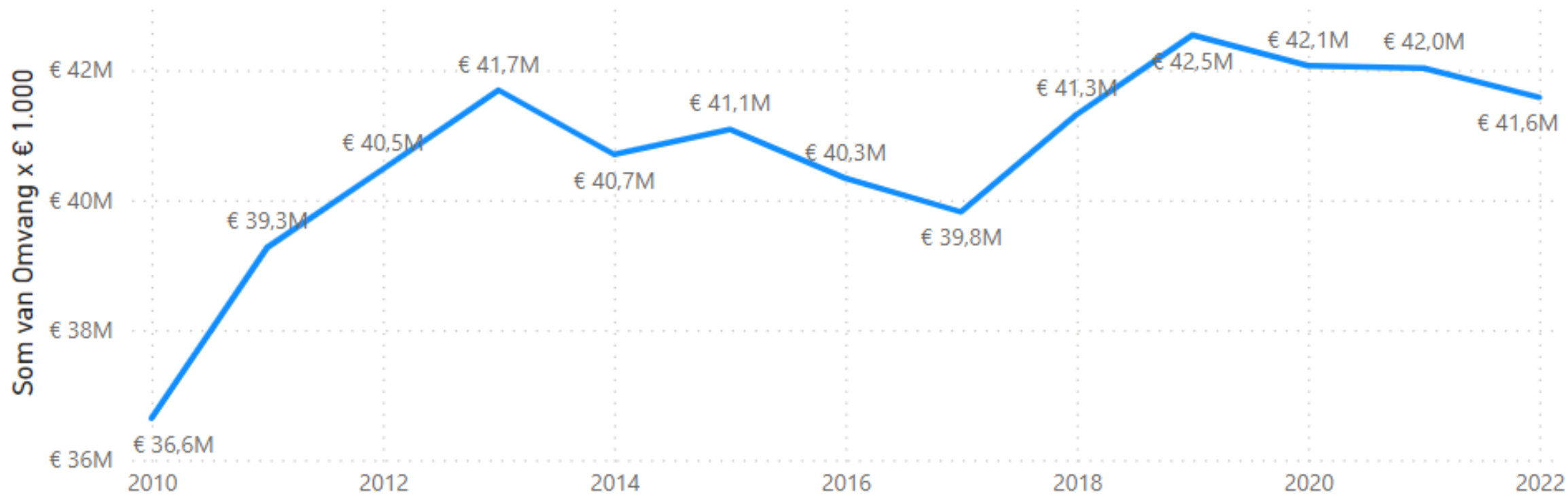


Het vastgoed trauma (krediet- en Eurocrisis (2007 – 2014)): Gemeenten investeren beperkt in actieve bouwgrondexploitaties

Afname € 9,3 miljard

Ontwikkeling vaste schulden

Som van Omvang x € 1.000 per Jaar

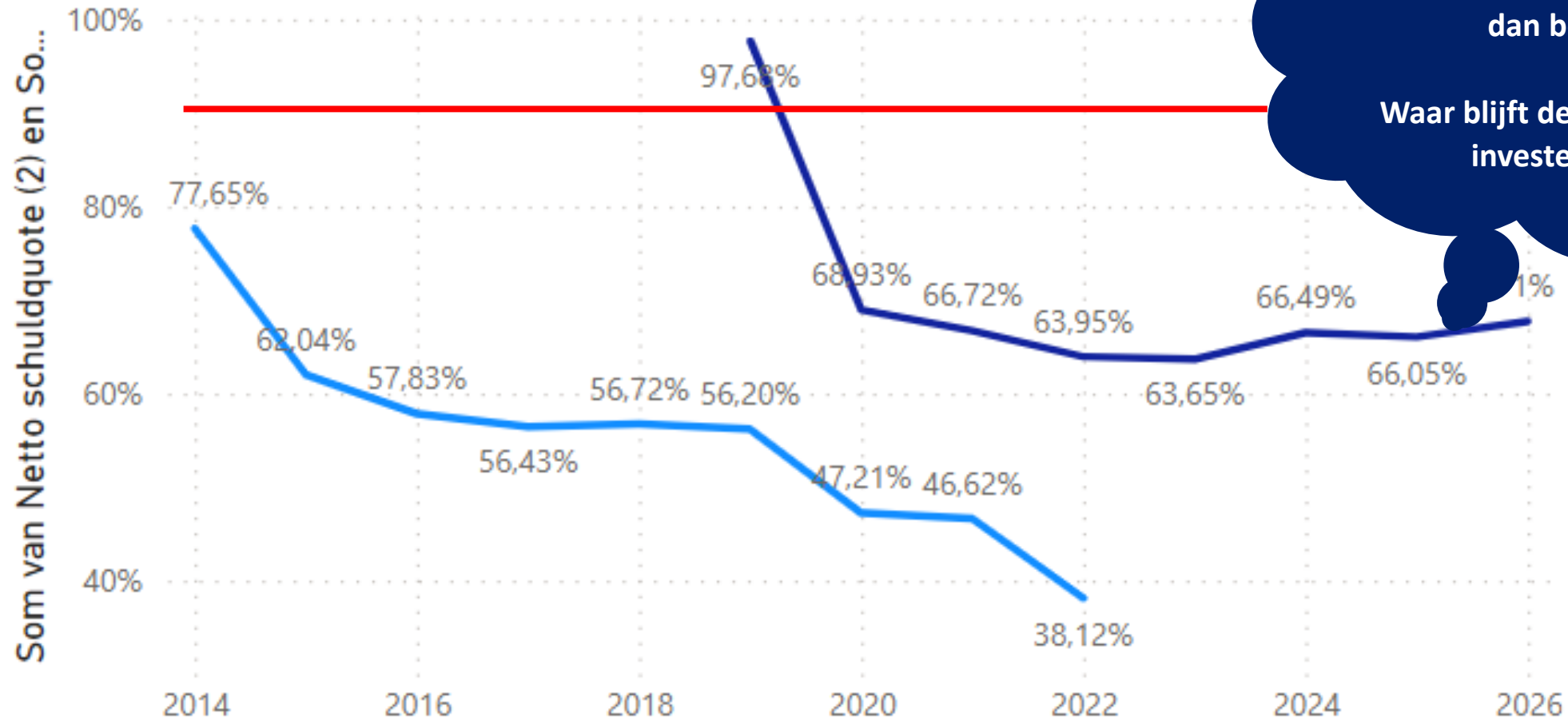


Toename € 5 miljard

Sinds 2013 niet meer toegenomen

Netto-schuldquote

● Som van Netto schuldquote (2) ● Som van Begrote Netto schuldquote

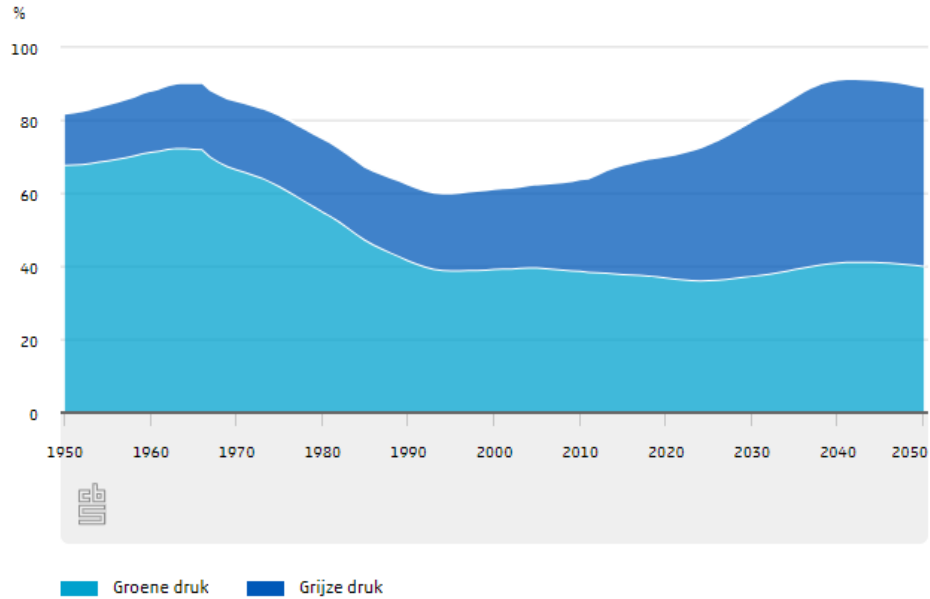


Netto schuldquote daalt
Netto schuldquote veel lager dan begroot
Waar blijft de realisatie van investeringen?

Personeel te weinig of werk te veel?

De reden dat we ambities niet realiseren?

Ontwikkeling demografische grijze en groene druk

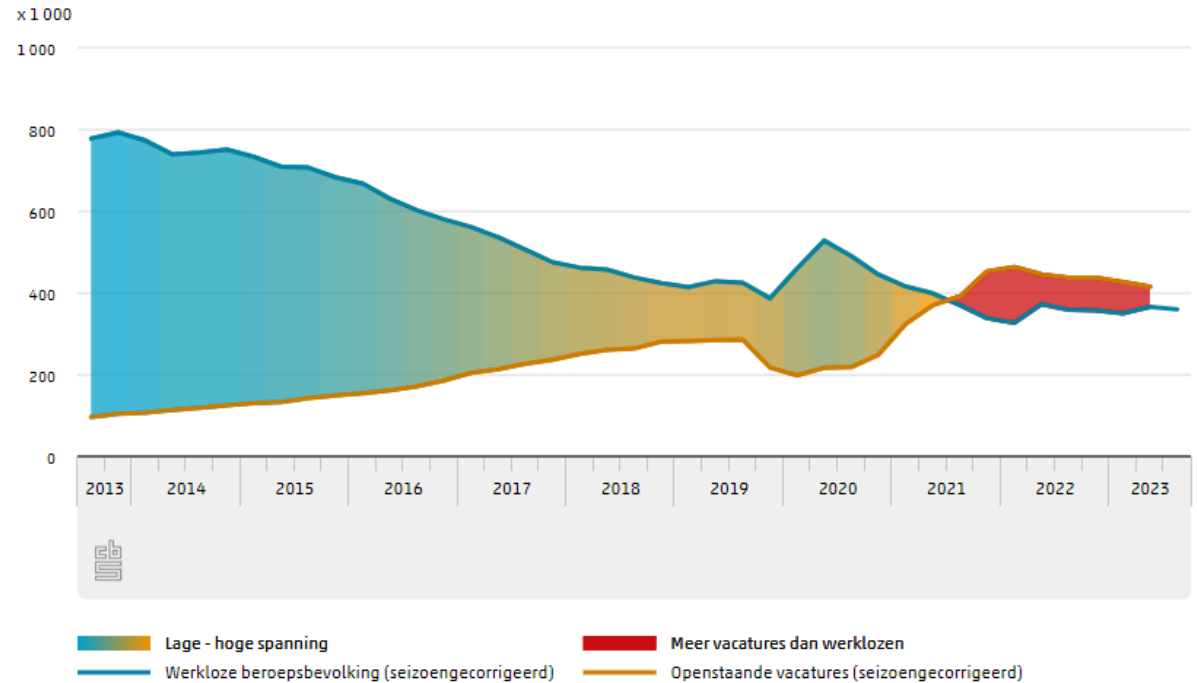


Bron: CBS

De groene druk is het aantal personen jonger dan 20 jaar als percentage van het aantal 20-64-jarigen. De grijze druk is het aantal 65-plussers als percentage van het aantal 20-64-jarigen. Personen jonger dan 20 jaar zitten vaak nog op school en werken daarom niet of minder. Ouderen zijn dikwijls gepensioneerd. Een hoge demografische druk heeft derhalve een drukkend effect op het aantal gewerkte uren per inwoner.

Sandra Phlippen: Hebben we te weinig mensen of te veel banen?

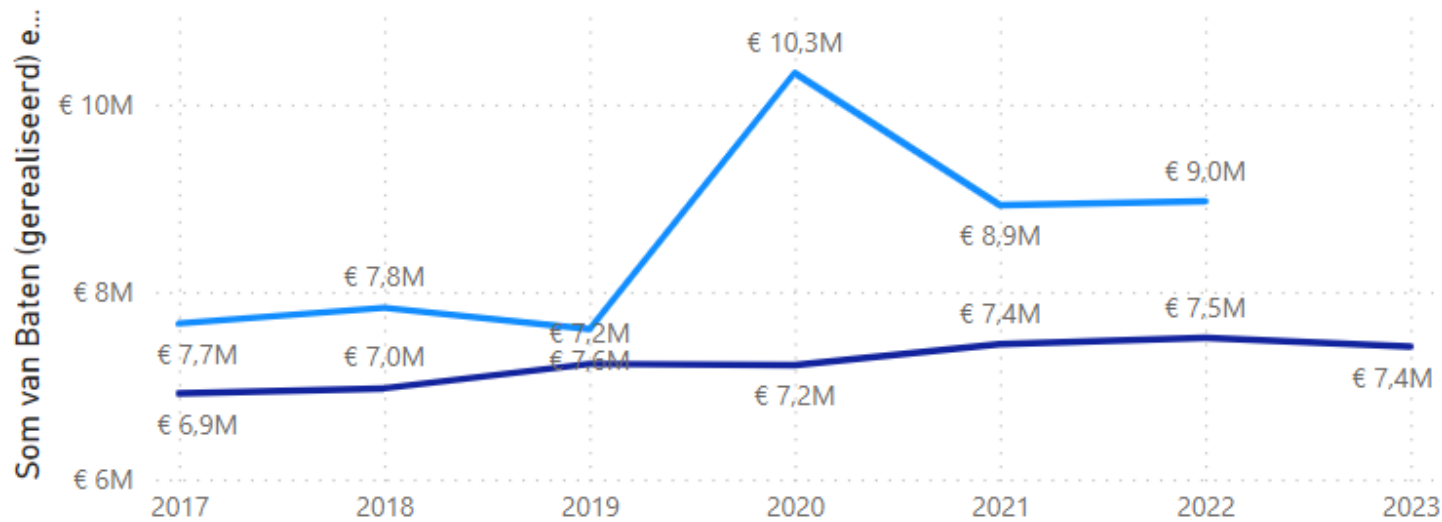
Openstaande vacatures en werkloze beroepsbevolking (seizoengecorrigeerd)



- De beroepsbevolking neemt de komende jaren fors af
- De zorgvraag zal waarschijnlijk toenemen als gevolg van de toenemende grijze druk
- Er staat nu reeds langere tijd druk op de arbeidsmarkt
- De opgaven zoals klimaat-adaptatie, woningbouw, energietransitie etc. zijn zeer arbeidsintensief.

De ontwikkeling van taakveld 6: het social domein

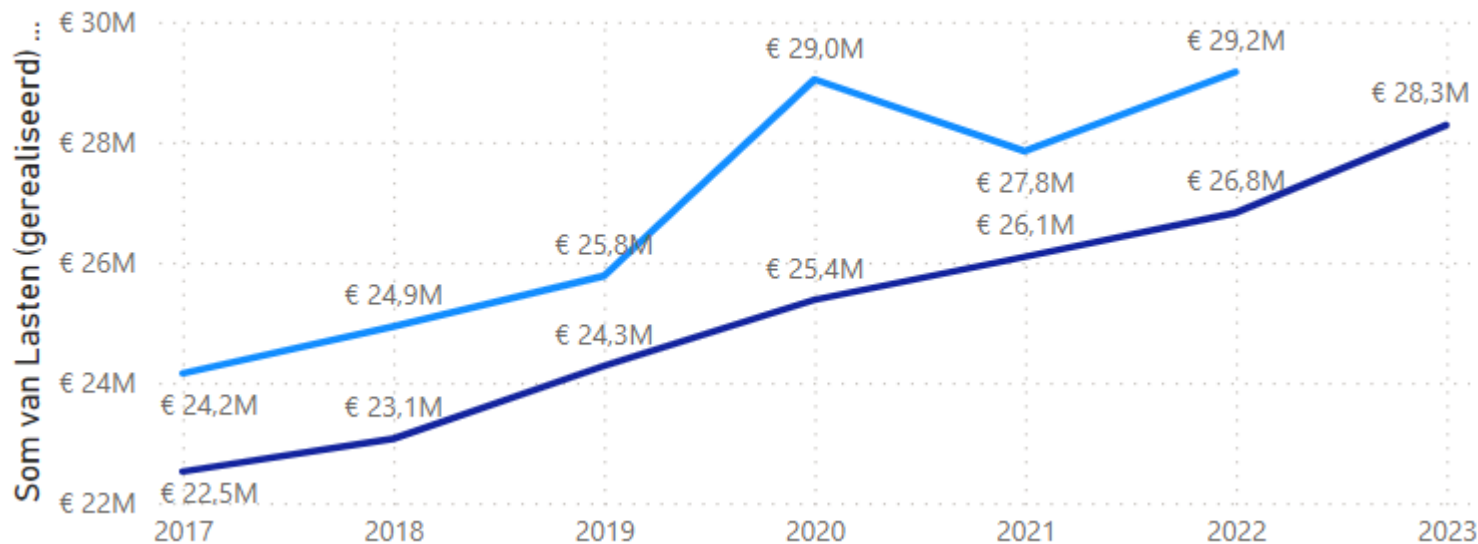
● Som van Baten (gerealiseerd) ● Som van Baten (begroot)



Netto lasten sociaal domein vanaf 2017 gestegen met € 3,7 miljard (22%)

2020: TOZO- uitvoering

● Som van Lasten (gerealiseerd) ● Som van Lasten (begroot)

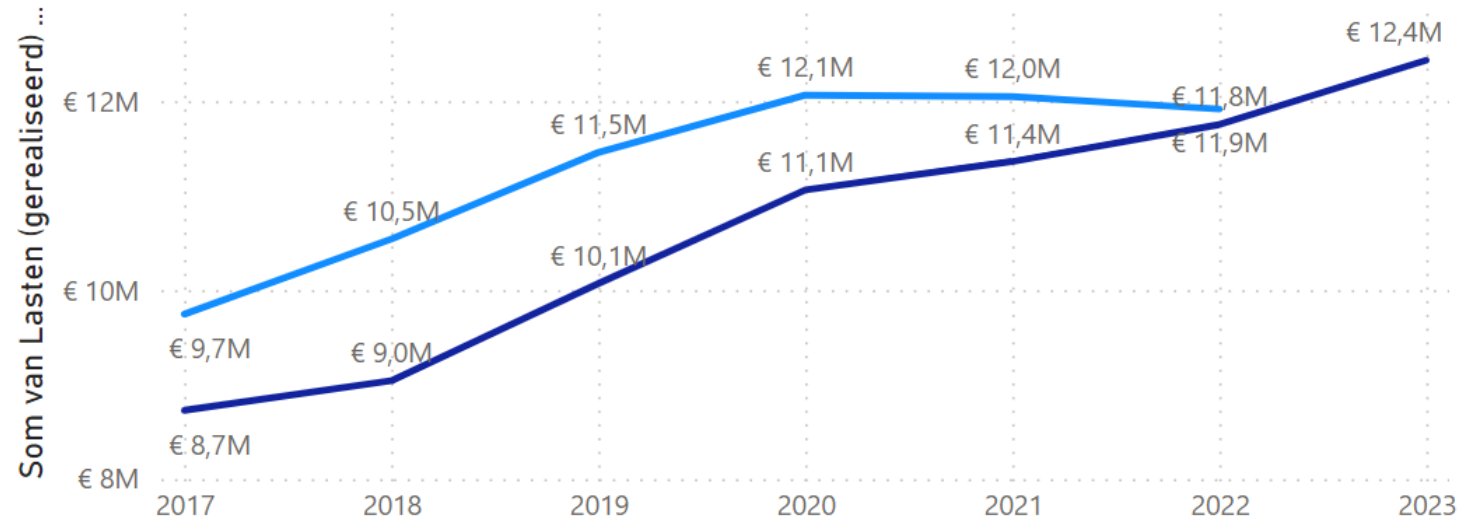


Lasten en baten sociaal domein altijd hoger dan primair begroot

Sociaal domein (WMO en Jeugdzorg)

Lasten | Landelijk

● Som van Lasten (gerealiseerd) ● Som van Lasten (begroot)



■ In bovenstaande overzichten zijn de volgende taakvelden opgenomen:

- 6.6 Maatwerkvoorzieningen (WMO)
- 6.71 Maatwerkdienstverlening 18+
- 6.72 Maatwerkdienstverlening 18-
- 6.81 Geëscaleerde zorg 18 +
- 6.82 Geëscaleerde zorg 18-

- Binnen het zorgdomein van de gemeente (WMO en Jeugd) forse toename van 2017 tot 2020.
- Laatste twee jaar is landelijk een stabilisatie zichtbaar. Echter in 2023 ook zichtbaar dat zorginstellingen vaker in financiële problemen raken. Twee belangrijke oorzaken:
 - Hoger huisvestingslasten en personeelslasten (nieuwe Cao's met ca. 10% salarisstijging)
 - Tekort aan personeel waardoor meer inhuur (ook hier **Realisatiekracht**)
- Verwachting komende jaren stijgende kosten per cliënt met een maximum aan beschikbare zorgcapaciteit (plaatsen voor cliënten)

Alleen meer geld voor de zorg lost de problemen niet op, er is een structureel knelpunt tussen zorgvraag en wat kan worden geleverd.
Wat is de opgave en taak?
Keuzes maken

Samenvattend beeld

- **Financiële positie van gemeenten op een hoogtepunt**
- **Toekomstig financiële beeld is een aandachtspunt**
- **Realisatiekracht (uitvoerbaarheid) is het knelpunt**

Keuzes maken is het beslispunt

Samenvattend beeld in detail

Wat valt financieel op?

1. Financiële positie van gemeenten is gezond en vanaf 2019 verbeterd
2. Gemeenten houden bij de jaarrekening vanaf 2020 veel (incidenteel) geld over, reserves groeien sterk
3. (Te) groot verschil tussen de 'wereld' van de begroting en de 'wereld' van de realisatie
 - Achterblijvende besteding van (bestemming)reserves
 - Achterblijvende investeringen
 - Achterblijvende ontwikkeling van grondexploitaties
 - Sterk oplopende pot: nog te besteden subsidies en specifieke uitkeringen
 - Achterblijvende besteding van de onderhoudsvoorzieningen en vooruitontvangen gelden van derden
 - Hoge voordelige saldo vanaf 2019
4. Gedurende het begrotingsjaar worden de begrote baten en lasten fors verhoogd
5. Gemeenten komen bij de begroting structurele gelden tekort en houden bij de jaarrekening fors (incidenteel) geld over

Samenvattend beeld in detail

Wat valt financieel op?

6. Gemeenten krijgen in toenemende mate veel tijdelijk (incidenteel) geld om opgaven te realiseren
7. Omvang algemene uitkering vanaf 2019 met € 12,7 miljard (40%) toegenomen.
Reserves vanaf 2019 met € 10,1 (35%) miljard toegenomen. Krijgen gemeenten extra geld niet weggezet?
8. Aantal en omvang van specifieke uitkeringen 'ontploft' en is vanaf 2016 met € 7 miljard (231%) toegenomen
9. Kosten sociaal domein stijgen en 'ongrijpbaar'
10. Algemene uitkering daalt in 2026, werkt structureel door
11. Langere tijd een laag investeringsniveau (vaste activa en bouwgrondexploitaties)
12. Weinig flexibele (wendbare) inzet van incidenteel geld

Onbegrip, polarisatie misverstanden, schurende systemen en vooral



taak-geld-mist'

Samenvattend beeld in detail

Wat valt verder op?

1. Gemeenten hebben veel meer met het realiseren van dynamische complexe opgaven te maken
2. In toenemende mate zijn deze opgaven tijdelijk (een crisis), groot en intensief (snel schakelen)
 - Covid-19
 - Opvang Oekraïners
 - Woningbouwimpuls
 - Energietransitie
 - Duurzaamheid/klimaat/water
 - Stikstofproblematiek
 - Brede welvaartsagenda
3. Krapte op de arbeidsmarkt: te weinig werkende mensen of te veel werk (ambities)?
4. **Moeite met focus, prioriteiten, keuzes maken**
5. De gemeente moet alles oplossen, veel procedures, bezwaar/beroep

Terug naar de kern

Wendbaar en weerbaar; een andere focus

Financiële wendbaarheid noodzakelijk voor gemeenten om te kunnen presteren

Voor de afwisseling is dit geen verhaal over tekortschietende financiële middelen van de gemeenten. Integendeel: de kas is bij de meeste prima gevuld. Maar gemeenten moeten die middelen wel kunnen en mogen aanwenden. En daar schort het aan. Waar de maatschappelijke opgaven een steeds grotere wendbaarheid van gemeenten vereisen, zet de financiële regelgeving hen muurvast. Tijd voor een fundamentele herbezinning, stellen Philip van Veller en Rein-Aart van Vugt.¹

Snelle resultaten gevraagd

De overheid moet bekwaam, betrokken en betrouwbaar handelen om gezaghebbend te zijn, aldus de Raad voor het Openbaar Bestuur (ROB) in een onlangs verschenen publicatie.² Dat kan het beste – om er nog maar een b aan toe te voegen – dicht bij de burger. Immers, is de gemeente niet de eerste overheid die de burger aanspreekt bij problemen? En komen

vluchtelingen, de hersteloperatie kinderopvangtoeslag en het bestrijden van energiearmoede. En wat te denken van wonen en klimaat. Opgaven die al snel 'crises' genoemd worden en waarbij de vraag om een oplossing rechtstreeks of via de landelijke overheid bij de gemeenten wordt neergelegd. Bovenop het 'reguliere werk'.

Kern: welke maatschappelijke opgaven zijn er en kiezen we, het erop afgestemde budget en capaciteit.

Het gaat erom hoe snel een gemeente op de actuele en gekozen vaak dynamisch opgaven en bijhorende lasten, budget en capaciteit kan inspelen (**wendbaarheid**, flexibiliteit, beïnvloedbaarheid) en.....

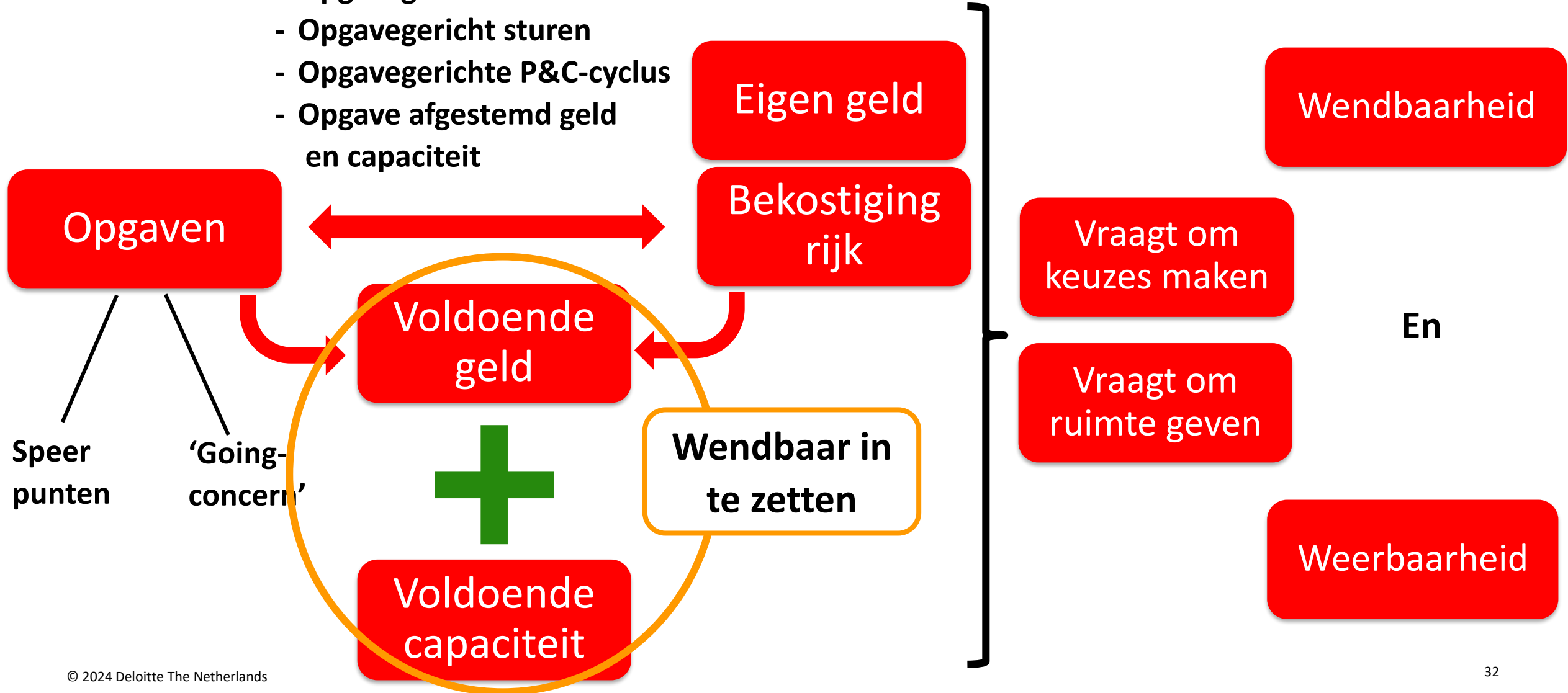
hoeveel (financiële) buffers (**weerbaarheid**) zijn nodig om voldoende wendbaar te zijn en te blijven.

Incidentele gelden dragen bij om op de actuele opgaven en bijhorende lasten in te spelen en de financiële huishouding daar op af te stemmen.

Terug naar de kern

Op een andere wijze kijken naar:

- Opgavegericht kiezen
- Opgavegericht sturen
- Opgavegerichte P&C-cyclus
- Opgave afgestemd geld en capaciteit



Wat kunnen we doen?

- Opgaven, bijhorende portemonnee en (financiële) wendbaarheid centraal stellen.
- Duidelijkheid over opgaven, verantwoordelijkheden en geld
- Stabiliteit en duidelijkheid in de algemene uitkering
- Weg met de handboeien die de inzet van incidenteel geld beperkt
- Financieel Toezicht op basis van financiële wendbaarheid en weerbaarheid
- Aanpassen van Besluit begroting en verantwoording
- Geïnformeerd vertrouwen is de basis

- Opgave gericht kiezen, sturen, opgave gerichte P&C-cyclus en opgave afgestemde capaciteit en geld
 - Uitvoerbaarheid meer betrekken bij ambities, plannen en begroting (ook vaker 'nee-zeggen')
 - Sturen op realisatie- en uitvoeringskracht
 - Sturen op arbeids- en leverancierscapaciteit
 - Sturen op mate van beïnvloedbaarheid van opgaven, baten en lasten
- Keuzes maken, prioriteren
- Voorspellende waarde begroting (plannen) en tussenrapportages verbeteren
- Potjes geld meer wendbaar inzetten, vertragingen wegwerken
- Risicomanagement richten op opgave- en doelrealisatie

Positieve signalen

- Er wordt gepraat
- Optie 2 van de VNG (Binnenlands Bestuur 21 juni 2024):
 - Kiezen voor balans tussen taken en middelen
- Kostenbeheersing zorgtaken
- Onderzoek bekostiging WMO en Jeugdzorg
- Hervormingsagenda jeugd

- Ruimte om surplus algemene reserve in te zetten voor structurele lasten vanaf 2024 (Notitie incidenteel/structureel voor het najaars BOFv 2023)
- Notitie Verwonderpunten van de Commissie-BBV
- Discussienota over weerbaar en wendbaar in het toezicht
- Afschaffen specifieke uitkeringen en opnemen in algemene uitkering (voorgestelde korting is wel hoog)
- Stabiliteit in de volumegroei van de algemene uitkering

'Structurele' inzet algemene reserve (Voorbeeld)				
* 1.000 Euro	2025	2026	2027	2028
Algemene reserve	23.119	21.307	19.676	18.208
Risico's	4.997	4.997	4.997	4.997
Vrij besteedbaar	18.122	16.310	14.679	13.211
Inzet maximaal 10%	1.812	1.631	1.468	1.321
Algemene reserve	21.307	19.676	18.208	16.887
Mits solvabiliteit > 20% blijft				

Een denklijn

Opgave en factoren

Grote, integrale en complexe opgaven (woningbouw, duurzaamheid, mobiliteit bestaanszekerheid, asielvragers)

Veel extra – (tijdgebonden) taken en extra specifiek geld vanuit het Rijk

Onzekerheid in de economie, financiën, (geo)politiek.

Arbeidscapaciteit staat structureel onder druk (dubbele vergrijzing).

Grote afwijkingen tussen de begroting, plannen en realisatie

Complexe wet- en regeling en burgerparticipatie
Cultuur:

- Overheid moet alles oplossen
- NIMBY-cultuur
- Claim, bezwaar en annuleren

Gemeenten hebben veel geld (reserves en niet besteed specifiek geld)

Denken vanuit

Opgaven (maatschappelijke waarde, effecten)

- Keuzes maken
- Uitvoerbaarheid ?
- Kansen en risico's ?
- Hoe snel kan ik 'schakelen' en bewegen om gevraagde effecten te bereiken ?
- Met wie werk ik samen ?

Is er voldoende geld voor deze opgave ?
(wat voor 'soort' geld is minder belangrijk)

Dit vraagt om

Opgavegericht sturen en werken

Opgavegericht begroten en budgetteren (Personeel - taken – knaken); andere inrichting begroting en informatie

Uitvoerbaarheid en uitvoering centraal

Keuzes maken, prioriteren

'Nee' zeggen (intern en extern)

Flexibiliteit in het inzetten van geld en middelen ('Handboeien weg') (inzet reserves en weinig beperking in specifieke gelden)

Innoveren en digitaliseren (Investeren in bedrijfsvoering)

Andere competenties ambtenaren en bestuurders (cultuur)

Andere samenwerking met verbonden partijen ('je dochters')

Belangrijke indicatie

Wendbaarheid (bestuurlijk, ambtelijk en financieel)

Meebewegen in de opgaven en kansen

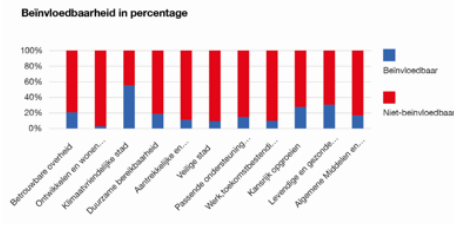
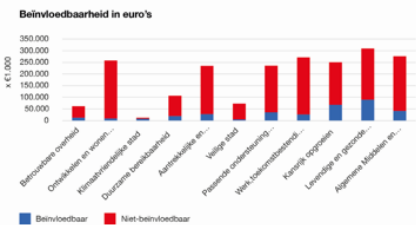
Weerbaarheid

- Om wendbaarheid te ondersteunen
- Om risico's op te vangen

(Financiële) weerbaarheid en wendbaarheid

- Monitoren van de **ontwikkeling en trend** in de begroting en jaarstukken inzake wendbaarheid en weerbaarheid.
- Beoordeel de **kengetallen** in onderlinge samenhang en in de tijd (ontwikkeling 5 jaar, prognose 5 jaar)
- Bepaal eventueel streefwaarden voor de kengetallen (in samenhang)
- Benader **risicomanagement als ondersteunend middel om doelen te bereiken**

Beïnvloedbaarheid en niet-beïnvloedbaarheid per programma voor begrotingsjaar 2024 Gemeente Utrecht:



Wendbaar

- Structurele exploitatieruimte
- Belastingcapaciteit
- Beïnvloedbaarheid taken
- Beïnvloedbaarheid kosten en opbrengsten
- Rente- en afschrijvingsquote
- Investeringsquote
- Inzet van eenmalig geld
- EMU saldo
- Kasgeldlimiet
- IDEËN

Weerbaar

- Weerstandsfactor
- Solvabiliteit
- Netto schuldquote
- Grondexploitatiequote
- Rente risiconorm



**Gemeente
Wendbaar en
Weerbaar**

Welkom!

50