

BDO-BENCHMARK NEDERLANDSE GEMEENTEN

# Financiële positie gemeenten onder druk De impact van het sociaal domein



nieuwe  
perspectieven

**BDO**

## INHOUD

- 3** Voorwoord
- 8** Aanleiding en verantwoording van het rapport
- 9** Conclusies & aanbevelingen
- 12** Financiële performance gemeenten
- 32** Het sociaal domein
- 40** BDO branchegroep Lokale overheid

Deze publicatie is zorgvuldig voorbereid en tot stand gekomen, maar is in algemene bewoordingen gesteld en bevat alleen informatie van algemene aard. Deze publicatie bevat geen advies voor concrete situaties, zodat uitdrukkelijk wordt afgeraden om zonder advies van een deskundige op basis van de informatie in deze publicatie te handelen, na te laten of besluiten te nemen. Voor het verkrijgen van een advies dat is toegesneden op uw concrete situatie, kunt u zich wenden tot BDO Accountants & Adviseurs of een van haar adviseurs. BDO Accountants & Adviseurs, de met haar gelieerde partijen en haar adviseurs aanvaarden geen aansprakelijkheid voor schade die het gevolg is van handelen, nalaten of het nemen van besluiten op basis van de informatie in deze publicatie.

© BDO februari 2019

## nieuwe inzichten

### nieuwe perspectieven

#### Een zorgelijke ontwikkeling

Het zijn roerige tijden voor gemeenten. De recessie – met de teruglopende inkomsten, tegenvallende grondverkoop en zware bezuinigingen – was nog maar net achter de rug, of de volgende grote uitdaging diende zich aan: het sociaal domein. Sinds 2015 zijn lokale overheden verantwoordelijk voor een groot aantal taken in het sociaal domein. Zij moeten lokaal uitvoering geven aan maatschappelijke ondersteuning, jeugdzorg en arbeidsparticipatie.

Dat is een monsterklus, operationeel én financieel! Gemeenten kunnen die taken, die gemiddeld bijna 40% van de totale begroting uitmaken, nu nog nét dragen. De meeste gemeenten geven echter aan dat het sociaal domein zwaar drukt op de begroting en vrezen dat het water ze straks financieel tot de lippen komt te staan. Of erger. Dat roept de vraag op hoe financieel gezond de Nederlandse gemeenten zijn. En wat betekent dit alles voor de komende jaren?

Om daarover helderheid te geven, hebben wij vanuit de branchegroep Lokale Overheid de financiële cijfers en kengetallen van alle gemeenten in Nederland over 2008 tot en met 2017 op een rij gezet en geanalyseerd. De uitkomsten daarvan zijn niet eenduidig; daarvoor zijn de verschillen tussen gemeenten, provincies en (krimp)regio's te groot. Landelijk gezien ontdekten wij echter wel degelijk een trend: de algehele solvabiliteit is tussen 2009 en 2017 gedaald van 42% naar 35%. Juist nu de gemeenten als gevolg van de nieuwe verplichtingen in het sociaal domein onder grote financiële druk staan, is dat een zorgelijke ontwikkeling.

De bewegingsvrijheid van gemeenten neemt af omdat gemeenten steeds minder invloed hebben op hun uitgaven. Krimpregio's hebben het zwaar. Dat vraagt om hernieuwde aandacht voor de weerbaarheid en wendbaarheid (stresstesten), een risicogericht financieel toezicht, de herijking van de Algemene Uitkering en nieuwe vormen van samenwerken. Hoe dan ook: deze uitdagingen betekenen dat gemeenten keuzes moeten maken!

Natuurlijk staan cijfers niet op zichzelf. Elke gemeente heeft haar eigen verhaal. Daarom hebben we een aantal bestuurders gevraagd om een nadere toelichting bij hun resultaten. We doen dit in de vorm van persoonlijke interviews met zeventien verantwoordelijk wethouders en ambtelijk verantwoordelijken. Hun verhalen geven kleur en nuance aan de cijfers en laten zien dat elke gemeente haar eigen prioriteiten stelt en haar eigen financiële beleid voert. Met hun uitleg en onderbouwing komen de cijfers extra tot leven.

Wij wensen u veel leesplezier en waardevolle inzichten.

**Rob Bouman**  
Voorzitter branchegroep Lokale overheid  
[www.linkedin.com/company/bdo-branchegroep-lokale-overheid](https://www.linkedin.com/company/bdo-branchegroep-lokale-overheid)

'Het sociaal domein is een monsterklus voor gemeenten'

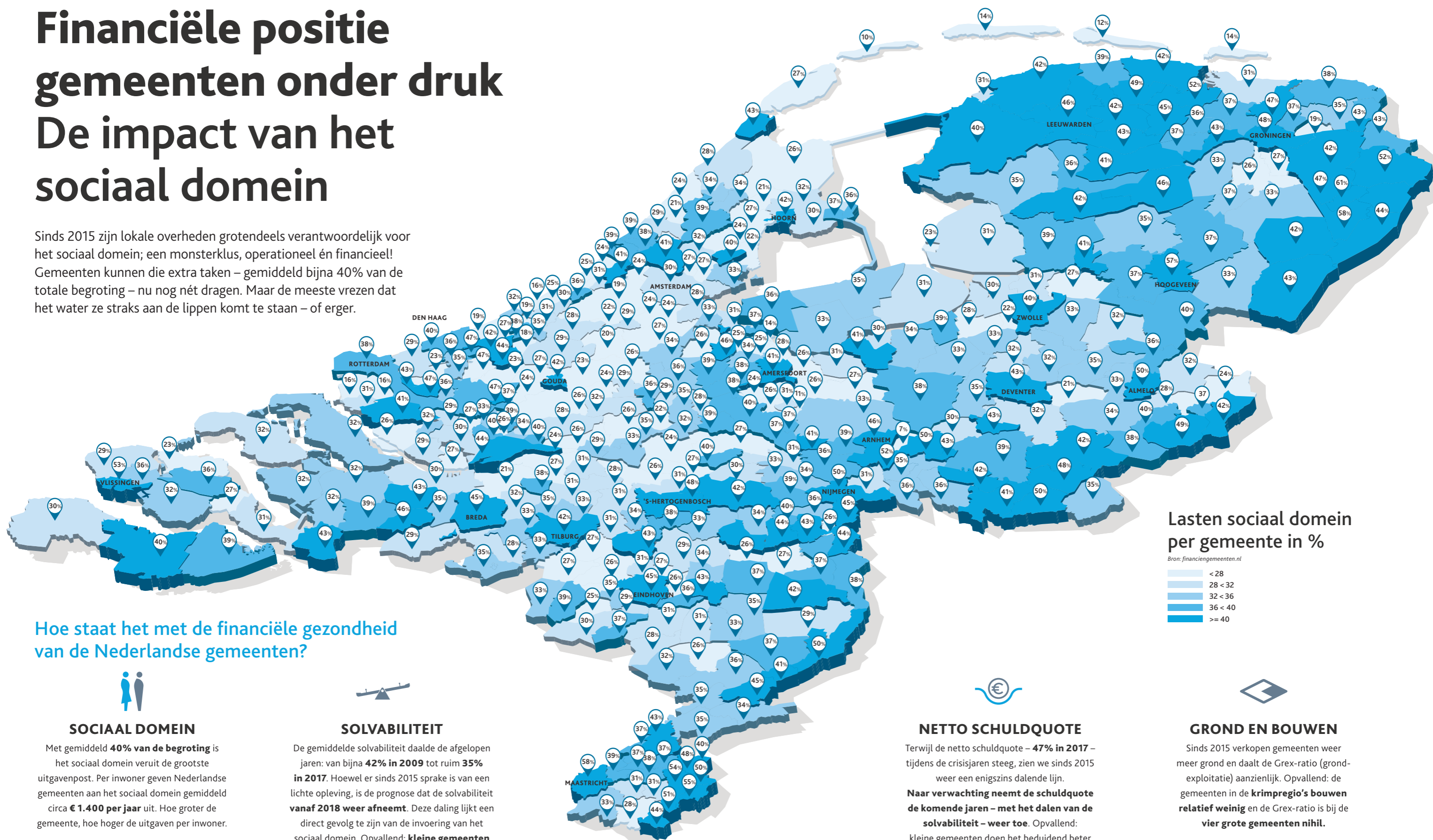


Rob Bouman

# Financiële positie gemeenten onder druk

## De impact van het sociaal domein

Sinds 2015 zijn lokale overheden grotendeels verantwoordelijk voor het sociaal domein; een monsterklus, operationeel én financieel! Gemeenten kunnen die extra taken – gemiddeld bijna 40% van de totale begroting – nu nog nét dragen. Maar de meeste vrezen dat het water ze straks aan de lippen komt te staan – of erger.



### Hoe staat het met de financiële gezondheid van de Nederlandse gemeenten?



#### SOCIAAL DOMEIN

Met gemiddeld **40% van de begroting** is het sociaal domein veruit de grootste uitgavenpost. Per inwoner geven Nederlandse gemeenten aan het sociaal domein gemiddeld circa **€ 1.400 per jaar** uit. Hoe groter de gemeente, hoe hoger de uitgaven per inwoner.



#### SOLVABILITEIT

De gemiddelde solvabiliteit daalde de afgelopen jaren: van bijna **42% in 2009** tot ruim **35% in 2017**. Hoewel er sinds 2015 sprake is van een lichte opleving, is de prognose dat de solvabiliteit **vanaf 2018 weer afneemt**. Deze daling lijkt een direct gevolg te zijn van de invoering van het sociaal domein. Opvallend: **kleine gemeenten scoren beter dan grote**. Middelgrote gemeenten ondervinden de grootste problemen.



#### NETTO SCHULDQUOTE

Terwijl de netto schuldquote – **47% in 2017** – tijdens de crisisjaren steeg, zien we sinds 2015 weer een enigszins dalende lijn. **Naar verwachting neemt de schuldquote de komende jaren – met het dalen van de solvabiliteit – weer toe**. Opvallend: kleine gemeenten doen het beduidend beter dan middelgrote en grote gemeenten.



#### GROND EN BOUWEN

Sinds 2015 verkopen gemeenten weer meer grond en daalt de Grex-ratio (grond-exploitatie) aanzienlijk. Opvallend: de gemeenten in de **krimpregio's bouwen relatief weinig** en de Grex-ratio is bij de **vier grote gemeenten nihil**.



INTERVIEW MET JAAP LODDERS,  
WETHOUDER ALMERE

## Flevoland economisch koploper

De economie in Flevoland groeide in 2017 met 4,2 procent, aldus het CBS. Dat is meer dan in welke provincie dan ook. Waarom doen gemeenten in Flevoland het zo goed?

De gunstige ligging ten opzichte van de Randstad is een belangrijke factor. De regio profiteert daardoor sneller van een aantrekkende economie. Groeigemeenten als Almere en Lelystad hebben veel ruimte en profiteren bij een aantrekkende economie van een toenemende vraag naar woningen en bedrijventerreinen.

**Toch zijn er ook grote verschillen tussen gemeenten. De solvabiliteit van Dronten is 93, die van uw gemeente 31. De Grex-score van Lelystad is 136, die van Noordoostpolder 7. En de schuldquote van Dronten is -28, die van Almere 71. Hoe verklaart u dit?**

'De gemeenten in onze provincie verschillen sterk van elkaar. Almere is een gemeente waar in verhouding veel wordt geïnvesteerd in de ontwikkeling van gronden. Bij kleinere gemeenten in de provincie speelt dit in mindere mate. Omdat we in Almere relatief weinig eigen vermogen hebben, hebben we relatief veel extern gefinancierd en dus een hogere schuldquote. Deze verschillen zie je terug in de scores.'

**Hebben de wethouders financiën van de verschillende gemeenten in uw provincie overleg met elkaar?**

Nee, wel op ambtelijk niveau. Het is met name de provincie die dit initieert vanuit haar rol als toezichthouder. Op andere beleidsterreinen, zoals economische zaken en sociaal domein vindt wel regionale afstemming en samenwerking plaats op bestuurlijk niveau. Ook met andere partners in de regio.'

**Uw gemeente heeft relatief veel extern gefinancierd. Wat zijn de afwegingen daarbij?**

'Met name de aankoop en ontwikkeling van gronden financieren we extern. Als groeigemeente hebben we meer geld nodig voor de ontwikkeling van onze stad dan we zelf hebben. We hebben 70% vreemd vermogen waarvan een groot deel in grond en ontwikkeling zit. Bij verkoop van de gronden kunnen we de leningen in principe weer aflossen. Maar we houden de risico's scherp in de gaten. Tijdens de crisis hebben we flink moeten afboeken op onze grondexploitaties. We staan er nu weer goed voor, en dat willen we graag zo houden.'

ALMERE

200.914

ALMERE

FLEVOLAND



Legenda op pagina 13.

## Aanleiding en verantwoording

De uitdagingen waar gemeenten voor staan, zijn vandaag de dag groter dan ooit. Denk aan de overheveling van taken uit het sociaal domein van het Rijk naar gemeenten, de energietransitie, de woningmarkt en uiteraard de financiële uitdagingen die dit alles met zich meebrengt.

'Slagen gemeenten erin om na jaren van crisis weer uit het dal te klimmen?'

Slagen gemeenten erin om na jaren van crisis weer uit het dal te klimmen? Kunnen ze de huidige financiële uitdagingen aan? Moeten gemeenten groter worden en herindelen? Wat betekenen deze ontwikkelingen voor de krimpgebieden? En moeten burgers en politiek zich zorgen maken?

Vragen als deze hebben BDO doen besluiten de financiële gezondheid van alle 388 gemeenten (2017) in kaart te brengen en de belangrijkste uitdagingen, conclusies en aanbevelingen op een rijtje te zetten. We hebben dit gedaan op basis van de openbare financiële kengetallen (ministerie van Binnenlandse Zaken) waar gemeenten sinds enige jaren over moeten rapporteren.

Het betreft de volgende kengetallen:

- Solvabiliteit
- Netto/gecorrigeerde schuldquote
- Grondexploitatie
- Structurele exploitatieruimte
- Belastingcapaciteit

Deze getallen vormen de basis van de analyses in het rapport. Aanvullend hebben we gemeenten zelf aan het woord gelaten over hun financieel beleid, hun ervaringen (ook met het sociaal domein) en hun financiële adviezen voor andere gemeenten.

## Onze conclusies & aanbevelingen

Na analyse en duiding van de cijfers, mede op basis van de gesprekken met de diverse wethouders, trekken we conclusies en doen we aanbevelingen. Hieronder een opsomming van de meest opvallende bevindingen ten aanzien van de financiële gezondheid van gemeenten, plus aanbevelingen om de financiële uitdagingen in betere banen te leiden.

### CONCLUSIES

#### Solvabiliteit gedaald tijdens recessie

De gemiddelde solvabiliteit is de afgelopen jaren gedaald: van bijna 42% in 2009 tot iets meer dan 35% in 2017. De recessie heeft erin gehakt. Tijdens de crisisjaren hebben gemeenten sterk bezuinigd en veel verliezen moeten nemen op bouwgrondexploitaties. Hoewel er sinds 2015 sprake is van een lichte opleving, is de prognose dat de solvabiliteit van gemeenten vanaf 2018 weer afneemt. Deze daling lijkt een direct gevolg te zijn van de invoering van het sociaal domein in 2015, die stelt dat het voortaan de gemeenten zijn die de maatschappelijke zorg voor burgers op zich nemen. De tekorten zijn gemiddeld gezien groot en vormen dus een nieuw en belangrijk risico voor de komende jaren.

#### Sociaal domein drukt zwaar op de begroting

De gemeentelijke financiën staan onder druk door de tekorten in het sociaal domein. In Nederland bedroegen de totale uitgaven van gemeenten op het sociaal domein in 2017 ruim € 24 miljard. Per inwoner geven Nederlandse gemeenten gemiddeld circa € 1.400 per jaar uit aan het sociaal domein. Veel gemeenten kunnen de begroting maar moeilijk sluitend krijgen en zijn ontevreden over de hoogte van het budget dat het Rijk hen hiervoor toebedeelt. Ook

de verdelingssystematiek krijgt veel kritiek. Gemeenten hebben allemaal de ambitie om de kosten in het sociaal domein terug te dringen en moeten daarin keuzes maken.

#### Krimpregio's hebben het financieel zwaarder

Gemeenten in de provincies Zeeland, Friesland en Groningen zijn het minst solvabel. Deze provincies en de overige traditionele krimpgebieden hebben het minst kunnen profiteren van de aantrekkende economie en de gevolgen die de economische voorspoed heeft op de grondexploitaties. Het zijn tevens gebieden met een sterke vergrijzing, relatief weinig economische activiteiten en toenemende uitgaven in het sociaal domein.

#### Schulden lopen op tijdens recessie

De netto schuldquote is tijdens de crisisjaren omhooggegaan en daalt weer enigszins sinds 2015. Naar verwachting neemt de schuldquote de komende jaren echter weer toe. Het is voor gemeenten de komende jaren steeds moeilijker om de begroting sluitend te krijgen. Gemeenten zullen zich moeten inspannen voor extra financiering – bijvoorbeeld door langlopende leningen af te sluiten – om zodoende investeringen in de toekomst te kunnen blijven doen.

'Gemeenten geven gemiddeld circa 1.400 euro uit aan het sociaal domein'

## 'Gemeenten in Flevoland hebben gemiddeld de laagste schuldpositie'

### Grote verschillen tussen provincies

De financiële gezondheid van gemeenten varieert sterk per provincie. De randstedelijke gemeenten presteren over het algemeen gemiddeld financieel beter dan gemeenten in de overige provincies. Opvallend is dat gemeenten in Flevoland gemiddeld de laagste schuldpositie hebben. Het verschil met bijvoorbeeld gemeenten in de provincie Zeeland is erg groot: 20% versus 70%. De leegloop van het platteland naar de stedelijke gebieden is hiermee ook voelbaar op de balans. Naar verwachting nemen deze verschillen – met de toenemende vergrijzing en ontgroening in de afgelegen gebieden – de komende jaren alleen maar verder toe. Een uitdaging dus voor de financiering van gemeenten.



### Flevoland presteert op alle fronten bovengemiddeld

Gemeenten in de provincie Flevoland zijn het meest solvabel, hebben de laagste schuldquote en zijn volop bezig hun grondposities te verzilveren. Dit is vooral te danken aan de sterke economische groei van deze regio, en dan met name van Almere. Van alle Nederlandse provincies is de economie zowel in 2017 als 2018 het hardst gegroeid in Flevoland. In 2017 met 4,2%, in 2018 met 3,3%. Dit blijkt uit cijfers van het CBS en ING Economisch Bureau. Deze groei is vooral het gevolg van de aanhoudende bevolkingsgroei in deze provincie. Ook hebben meer Flevolandse een baan gevonden en groeit de woningmarkt sterk.



### Grondexploitaties draaien volop!

Na de economische crisis (2008-2013) lukt het gemeenten weer om hun grondposities te verzilveren. Dalende Grex-ratio's laten dit onomstotelijk zien. Met name grote gemeenten staan nu voor een nieuwe uitdaging: nieuwe grondposities bemachtigen om deze later weer te kunnen verkopen. Grond is in deze gebieden echter schaars.

### Beperkte bewegingsvrijheid

Een steeds groter deel van de gemeentelijke uitgaven wordt via Gemeenschappelijke Regelingen gedaan. Inmiddels gaat zo ruim 20% van de gemeentelijke begroting via andere kanalen naar de burger. Dit heeft te maken met regionale samenwerking, centrumfuncties en decentralisatie van overheidstaken. Dit geeft maar weer eens aan hoe complex de discussie is over herindeling, opschalen en samenwerken. Door deze ontwikkeling en het feit dat gemeenten te maken hebben met wettelijke openeinderegelingen is een groot deel van de begroting 'fixed' en weinig tot niet beïnvloedbaar.



## AANBEVELINGEN

De bovenstaande conclusies op basis van een analyse van de kengetallen en de ontwikkelingen in het sociaal domein geven aan dat gemeenten de recessie goed hebben opgevangen en dat de financiële positie van gemeenten is afgenomen, maar inmiddels wel is gestabiliseerd. Tijdens de recessie zijn veel gronden afgeboekt en bezuinigingen doorgevoerd, hetgeen heeft geleid tot een dip in de solvabiliteit. Sinds 2015 is een licht opwaartse trend zichtbaar. De uitgaven op rijksniveau zijn gestegen in deze periode en dus ook de algemene uitkering. Grondverkoop zijn sterk toegenomen waardoor gemeenten herstellende zijn van de tegenslagen tijdens de recessie.

Het belangrijkste zorgenkindje vormt nog steeds het sociaal domein. De bezuinigingen en vaak onbeheersbare uitgaven vanwege externe invloeden leggen veel druk op de meerjarenbegroting. Het aantal gemeenten onder preventief toezicht is nu nog gering, maar kan gaan stijgen door deze ontwikkeling. Zeker ook voor gemeenten die last hebben van krimp, de gevolgen van aardbevingen en de beperkte economische groei.

Onze aanbevelingen zijn als volgt.

### Voortdurende monitoring van weerbaarheid en wendbaarheid

Gemeenten moeten hun weerbaarheid en wendbaarheid voortdurend monitoren en zichzelf de vraag stellen wat externe ontwikkelingen voor gevolgen hebben voor hun (toekomstige) financiële positie. Wat ons betreft, begint dit met een duidelijke analyse van de oorzaken van het afwijken van gemiddelden. Vervolgens kunnen gemeenten aan de hand van scenario's in kaart brengen welke acties er mogelijk zijn en wat de effecten daarvan zijn. Het uitvoeren van een zogenaamde 'stresstest' is hiervoor nog steeds een uitstekend middel.



### Herijking algemene uitkering

De decentralisatie van taken (waaronder het sociaal domein), krimp en grote verschillen in taken en uitgaven nopen tot verandering van de bekostigingssystematiek. Het is van groot belang om de verdeelsystematiek van de algemene uitkering (AU) te analyseren en waar nodig aan te passen. De aanpassing staat voor 2021 op de rol. Een onderzoek naar de oorzaken van regionale verschillen in de financiële posities is hiervoor nodig.



### Herbezinning van taken en omvang

De ontwikkeling van de financiële positie en het sociaal domein vraagt om een herbezinning van taken en omvang van gemeenten, rekening houdend met regionale verschillen en gewenste beleidsvrijheid. Geen nieuwe of makkelijke discussie, maar wel één die actueler is dan ooit. Het is raadzaam dat de politiek hierbij rekening houdt met verschillen in het land, de voor- en nadelen van samenwerken, herindelen en opschalen per regio. De vraag blijft op welke wijze gemeenten optimaal kunnen blijven functioneren en hoeveel gemeenten er in 2025 dan nog overblijven.

### Toezicht is aan verandering toe

Het provinciaal en rijkstoezicht zijn aan verandering toe. Her en der werken provincies al met een methode van 'risicogericht en proportioneel financieel toezicht', waarbij het toezicht is afgestemd op de financiële positie van de betreffende gemeente en de oorzaken hiervan. Dit toezicht zou landelijker nog versterkt kunnen worden, waarbij meer gebruik zou kunnen worden gemaakt van scenario-analyses en stresstesten. Toekomstige ontwikkelingen en onzekerheden kunnen dan eveneens worden meegenomen in het toezicht. Dit vergroot de effectiviteit en vermindert de belasting.



### Nieuwe vormen van samenwerken en financieren

We adviseren gemeenten om na te denken over nieuwe vormen van samenwerken en financieren. Nieuwe bedrijfsmodellen, waarin gemeenten bijvoorbeeld samenwerken met de werkbedrijven en zorg- en welzijnsorganisatie op het gebied van de Participatiewet, kunnen tot regionale successen leiden. Ook nieuwe financieringsvormen als populatiebekostiging en *social impact bonds*, waarbij privaat geld wordt ingezet om maatschappelijke vraagstukken op te lossen, kunnen barrières die dergelijke samenwerking vaak nog in de weg staan, wegnemen.



### Keuzes maken moet

Om de komende uitdagende jaren de relatief goede financiële posities te behouden, is het belangrijk dat gemeenten keuzes maken. Zowel colleges als gemeenteraden zien zich gedwongen om prioriteiten te stellen om zodoende de begroting sluitend te krijgen. Nu 'pijn pakken' moet; tekorten naar toekomstige generaties schuiven is geen optie.

## 'Nieuwe bedrijfsmodellen kunnen tot regionale successen leiden'

# FINANCIËLE PERFORMANCE

## Gemeenten langs de financiële meetlat

### Financiële ontwikkeling

De financiële ontwikkeling van gemeenten hangt sterk af van de ontwikkeling van de algemene uitkering (AU). Dit is namelijk veruit de belangrijkste opbrengst voor een gemeente. De uitgaven van het Rijk blijven achter bij de verwachtingen (decembercirculaire 2018), waardoor ook gemeenten voorlopig niet meer ontvangen (samen de trap op, samen de trap af). Vanaf 2019 wordt ook het sociaal domein, nu nog een integratie-uitkering, onderdeel van de algemene uitkering.

### Vijf kengetallen

Om de financiële ontwikkeling van gemeenten te meten, hebben we de kengetallen geanalyseerd waarover gemeenten rapporteren. Daarnaast hebben we ingezoomd op het

sociaal domein, gelet op de impact hiervan op de komende begrotingen.

Alle gemeenten moeten vanaf de begroting 2015 een tabel met financiële kengetallen opnemen in de begroting en de jaarstukken. Deze cijfers geven de gemeenteraad een globaal inzicht in de verwachte financiële ontwikkelingen in de gemeente. Die cijfers hebben we ook als uitgangspunt genomen voor deze benchmark.

Het betreft de volgende kengetallen:

- Solvabiliteit
- Netto/gecorrigeerde schuldquote
- Grondexploitatie
- Structurele exploitatieruimte
- Belastingcapaciteit

### NUANCERING KENGETALLEN

Kengetallen geven richting aan de analyse, maar bevatten geen absolute waarden. Denk hierbij aan de volgende nuances:

- Indien een gemeente gronden exploiteert via een andere entiteit, blijven deze buiten de jaarrekening en heeft dit geen impact op de Grex-ratio.
- Tot 2017 waren gemeenten op basis van de verslaggevingsregels niet verplicht om zogenaamde activa met maatschappelijk nut te activeren. Daardoor zijn gemeenten niet altijd vergelijkbaar.
- Volgens de verslaggevingsregels hoeven gemeenten niet altijd voorzieningen op te nemen in de jaarrekening. Voorzieningen voor personele verplichtingen staan bijvoorbeeld niet op de balans. Voorzieningen voor onderhoud zijn eveneens niet verplicht.
- De decentralisatie van het sociaal domein heeft vanaf 2015 grote impact op ratio's (door deze decentralisatie is de noemer in de ratio sterk gestegen).
- De invoering in 2017 van de POC-methode voor de gronden bij 'onderhanden werk' heeft impact gehad op de Grex-ratio. Dat geldt ook voor de verantwoording van Niet In Exploitatie Genomen Gronden (NIEGG's) onder de materiële vaste activa.
- De begrote kengetallen wijken, om diverse redenen, in de praktijk soms sterk af van de realisatie.

### LEGENDA

-  GEMEENTE
-  AANTAL INWONERS\*  
\*2017/CBS
-  SOLVABILITEIT
-  NETTO/GE Corrigeerde  
SCHULDQUOTE
-  GRONDEXPLOITATIE
-  STRUCTURELE EXPLOITATIERUIMTE
-  BELASTINGCAPACITEIT
-  LANDELIJK GEMIDDELDE

# FINANCIËLE PERFORMANCE SOLVABILITEIT

**Solvabiliteit** is de mate waarin een gemeente in staat is om aan haar financiële verplichtingen te voldoen. Deze wordt berekend op basis van het eigen vermogen en de bezittingen van de gemeente. Hoe hoger de solvabiliteit, des te groter de buffer die gemeenten hebben om tegenvallers op te vangen. Solvabiliteit is een belangrijke graadmeter voor de financiële gezondheid van gemeenten.

**T**och moeten we deze waarde ook in perspectief plaatsen: solvabiliteit moet altijd worden gezien in combinatie met de te lopen risico's. Vandaar dat gemeenten in hun begroting en jaarrekening het beschikbare weerstandsvermogen afzetten tegen deze risico's.

#### Solvabiliteit gedaald tijdens recessie

De gemiddelde solvabiliteit is de afgelopen jaren gedaald van bijna 42% in 2009 tot iets meer dan 35% in 2017. De recessie heeft erin gehakt. Tijdens de crisisjaren hebben gemeenten sterk bezuinigd, minder geïnvesteerd en veel verliezen moeten nemen bij bouwgrond-exploitaties. Hoewel er sinds 2015 sprake is van een lichte opleving is de prognose dat de solvabiliteit van gemeenten vanaf 2018 weer

afneemt. Deze daling is een direct gevolg van de invoering van het sociaal domein in 2015 die stelt dat het voortaan de gemeenten zijn die de maatschappelijke zorg voor burgers op zich nemen. De tekorten variëren per regio en gemeente, maar zijn gemiddeld genomen groot en vormen dus een nieuw risico voor de komende jaren. Er is minder geld voorhanden om nieuw beleid te ontwikkelen en gemeenten zullen efficiënter moeten werken. Snijden in de kosten en het maken van keuzes lijken onvermijdelijk. Een dalende solvabiliteit wakkert tegelijkertijd wél het innovatief vermogen aan. Om de bestuurlijke slagkracht te vergroten, onderzoeken steeds meer gemeenten de mogelijkheid om te fuseren of samen te werken met buurgemeenten.

**THOLEN**  
|| 25.527



**Peter Hoek,**  
wethouder

**'We hebben al onze gronden afgewaardeerd naar agrarische waarden'**

'Tholen heeft in het verleden altijd actieve grondpolitiek gevoerd. Tijdens de jaren van de crisis heeft ons dat opgebroken omdat we onze grondposities niet verkocht kregen. De grond- en vastgoedmarkt in Zeeland is bovendien minder levendig dan die in de Randstad. Ook na de crisis. Om die reden hebben we besloten onze grondposities grotendeels af te waarderen naar agrarische waarden, ofwel 8 euro per vierkante meter. We hebben de lucht eruit gehaald en dat zien we terug in het lage solvabiliteitscijfer en een relatief hoge schuldpositie. Vanaf hier gaan we de spaarpot weer vullen. We hebben als doel gesteld de solvabiliteit in 2022 te hebben verhoogd tot 20%. Dat gaan we halen. Zeker omdat we die grondposities op enig moment wel weer kunnen verzilveren. Het enige wat ons nu nog kan nekken, is een nieuwe crisis. Laten we hopen dat die voorlopig uitblijft.'



**MEPPEL**  
|| 33.025

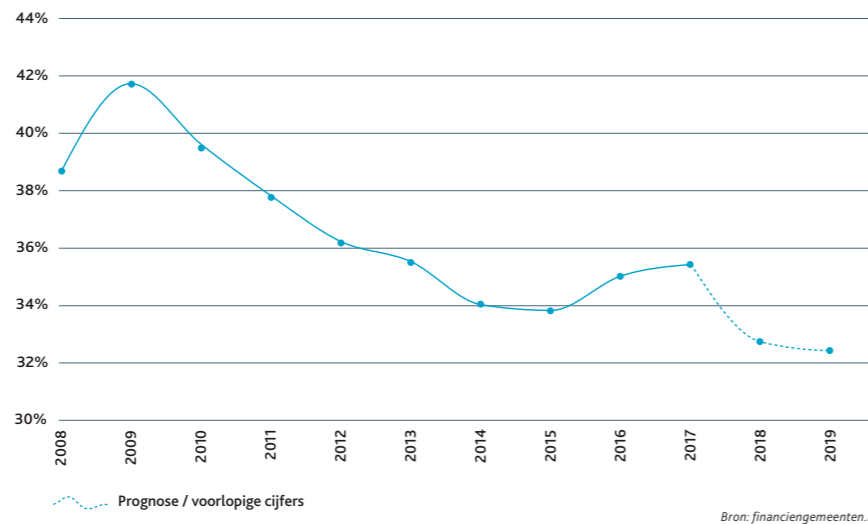


Max van der Meer,  
beleidsmedewerker  
concern financiën

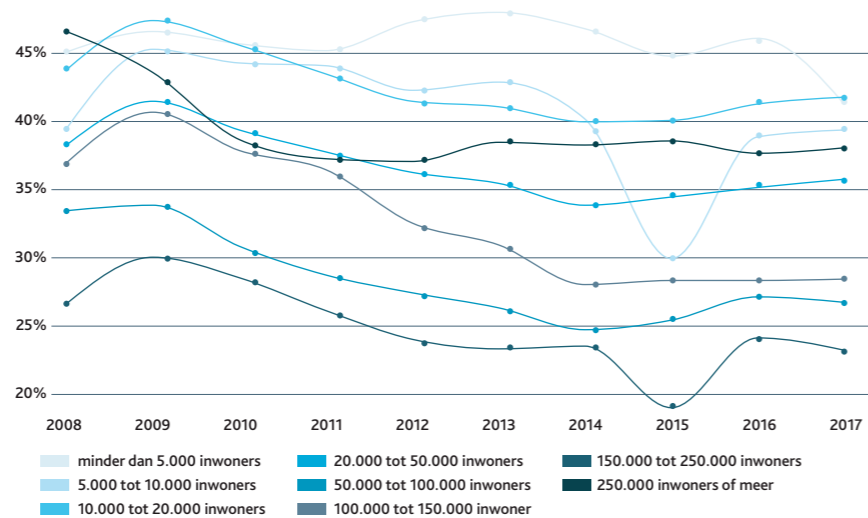
'Meppel heeft niet heel veel bewegingsruimte voor nieuw beleid'

'Meppel heeft de afgelopen jaren fors moeten afboeken op gronden die zijn aangekocht vanaf 1999. Het plan was om op die grond in 2008 te gaan bouwen, maar vanwege de crisis heeft dat zes jaar stilgelegen. Hierdoor is onze solvabiliteit laag en zijn ook de schulden en Grex-ratio maar langzaam gedaald. Op papier ligt de oplossing bij de lage belastingcapaciteit, maar in de praktijk hebben we niet veel ruimte om belastingen te verhogen. De riool- en afvalheffingen mogen niet hoger zijn dan de kosten. Met de ozb zitten we ook aan de lage kant, maar dat is omdat de WOZ-waarde van de gemiddelde woning relatief laag is. Als percentage van de WOZ-waarde zitten we zelfs aan de hoge kant. Alles bij elkaar maakt dat Meppel niet heel veel bewegingsruimte heeft voor nieuw beleid. Door met name de oplopende kosten in de jeugdzorg, moet het college de komende periode bezuinigen.'

### Solvabiliteit Nederlandse gemeenten (2008 - 2019)



### Solvabiliteit per omvang gemeente (2008 - 2017)

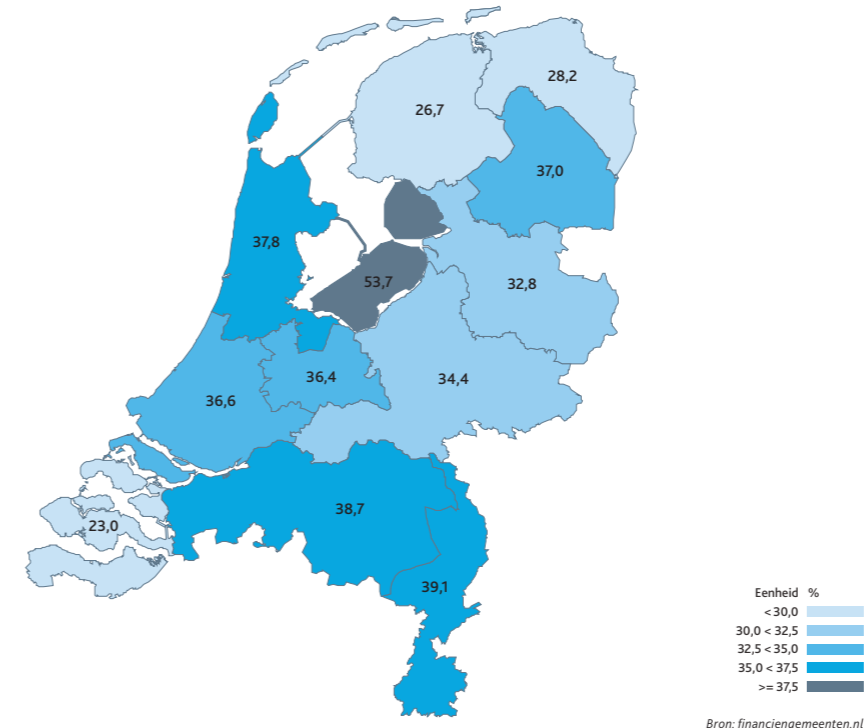


### Kleine gemeenten scoren beter dan grote

Gemeenten tot en met 20.000 inwoners zitten het best bij kas. Gemeenten met 50.000 tot 250.000 inwoners hebben het financieel een stuk zwaarder. Bij de grootste gemeenten (vanaf 250.000 inwoners) is het beeld wisselend, maar steekt de solvabiliteit gunstig af ten aanzien van de categorie daaronder. Een mogelijke

verklaring voor de relatief lage solvabiliteit van gemeenten tussen de 50.000 en 250.000 inwoners is dat deze gemeenten groot genoeg zijn om te maken te hebben met de multi-problematiek die grote steden met zich meebrengen. Ze zijn daarentegen te klein om in aanmerking te komen voor de budgetten die de grootste gemeenten ontvangen van het Rijk om dit soort problematiek aan te pakken.

### Solvabiliteit per provincie (2017)



### Gemeenten in Flevoland meest solvabel

Gemeenten in Flevoland zijn verreweg het meest solvabel; gemiddeld 53,7% in 2017. Dit is vooral te danken aan de sterke economische groei van deze regio, en dan met name van Almere. Van alle Nederlandse provincies is de economie in zowel 2017 als 2018 het hardst gegroeid in Flevoland. In 2017 met 4,2%, in 2018 met 3,3%. Dit blijkt uit cijfers van het CBS en ING Economisch Bureau. Deze groei is vooral het gevolg van de aanhoudende bevolkingsgroei in deze provincie. Ook hebben meer Flevolandse werk gekregen en groeit de woningmarkt sterk.

### Krimpregio's hebben het financieel zwaarder

Gemeenten in de provincies Zeeland, Friesland en Groningen zijn het minst solvabel. Deze provincies en de overige traditionele krimpgebieden hebben het minst kunnen profiteren van de aantrekkende economie en de gevolgen die de economische voorspoed heeft op de grondexploitaties. Aangezien grondexploitaties de laatste jaren een van de belangrijkste

inkomstenbronnen zijn van gemeenten, is het verklaarbaar dat provincies met weinig grote steden een lagere solvabiliteit hebben. Het zijn tevens gebieden met een sterke vergrijzing, relatief weinig economische activiteiten en toenemende uitgaven in het sociaal domein. Hierdoor belanden veel burgers in de bijstand of moesten ze gebruikmaken van de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo), hetgeen de lasten in het sociaal domein verhoogt. Heel specifiek daarbij is nog dat het gaswinningdossier ook nog financiële gevolgen kan hebben voor diverse (krimp)gemeenten in Groningen.

### 'Essent-gelden' mooie meevaller

Gemeenten in de provincie Limburg scoren relatief goed op solvabiliteit in verhouding tot andere krimpgebieden. Dit heeft mogelijk te maken met de opbrengsten die gemeenten sinds 2009 na verkoop van Essent- en Nuon-aandelen hebben ontvangen, de zogenoemde 'Essent-gelden'. Dit heeft gemeenten in de provincie Limburg eenmalig enkele miljarden euro's opgeleverd, relatief veel meer dan gemeenten in andere provincies.

**HUIZEN**  
|| 41.382



Bert Rebel,  
wethouder

'We lenen geld uit aan andere gemeenten'

'De gemeente Huizen staat al jaren bekend als een relatief rijke gemeente. We hebben een totale reserve van 100 miljoen, waarvan 70 miljoen min of meer vrij besteedbaar. En we hebben geen schulden. Sterker nog, we lenen geld uit aan andere gemeenten. Onze solvabiliteit ligt dan ook ver boven het gemiddelde. Daar zijn we trots op. Huizen heeft zoveel reserves omdat we altijd zuinig zijn geweest, we ons gas- en antennebedrijf hebben verkocht én omdat we als groeigemeente in de jaren zeventig en tachtig enorm hebben gebouwd. Ons inwoneraantal is in die jaren verdubbeld. Dat heeft veel geld opgeleverd. Sindsdien hebben we nauwelijks nog grond kunnen exploiteren. Er is geen ruimte meer. Het voordeel daarvan is dat we tijdens de crisis niet met onverkoopbare gronden zaten. Het nadeel is dat we geen Grex-opbrengsten meer hebben. Onze grootste uitdaging zit hem dan ook in het sluitend krijgen van de begroting. Dat verklaart ook meteen het lage percentage voor de structurele exploitatieruimte.'

# FINANCIËLE PERFORMANCE NETTO SCHULDQUOTE

De **netto schuldquote** geeft inzicht in het niveau van de gemeentelijke schuldenlast ten opzichte van de totale baten. Het geeft een indicatie van de mate waarin de rentelasten en de aflossingen op de exploitatie drukken. Een laag percentage is veelal gunstig. Omdat bij leningen onzekerheid kan bestaan of ze allemaal worden terugbetaald, wordt dit kengetal zowel berekend inclusief (gecorrigeerd) als exclusief de doorgeleende gelden.

#### Schulden lopen op tijdens recessie

De gemiddelde netto schuldquote bij Nederlandse gemeenten in 2017 bedraagt 47%.

De netto schuldquote is tijdens de crisisjaren omhooggegaan en daalt weer enigszins sinds 2015. Naar verwachting neemt deze schuldquote de komende jaren – met het dalen van de solvabiliteit – weer toe.

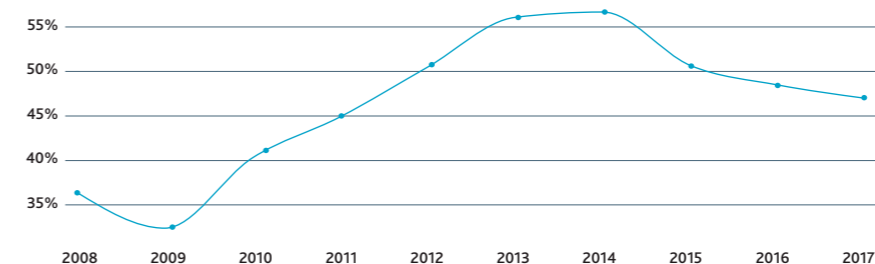
Een hogere schuldquote hoeft overigens niet altijd een slecht teken te zijn. Een gemeente is immers een 'bestedingshuishouding'. Het hoofddoel is niet om zo veel mogelijk eigen vermogen dan wel middelen aan te houden en daar rendementen uit te halen, maar veel meer om de inkomsten optimaal in te zetten ten behoeve van betere voorzieningen voor de burgers. Zeker bij een lage rentestand (en de geldende voorschriften voor de renterisico-norm) kan het zeer effectief zijn om extern middelen aan te trekken om te kunnen investeren in voorzieningen waar burgers nog jaren van profiteren. Schulden maken voor risico-

volle investeringen, zoals grondexploitaties, moet echter weloverwogen gebeuren.

#### Kleinere gemeenten lopen minder risico's

Gemeenten met een omvang tussen de 50.000 en 100.000 inwoners hebben, als logische tegenhanger van de lagere solvabiliteit, de hoogste schuldquote. Gemeenten tot 20.000 inwoners doen het daarentegen relatief gezien best goed. Hun schuldquote is mogelijk zo laag omdat hun uitdagingen en uitgaven – in tegenstelling tot die in de grotere gemeenten – kleiner en overzichtelijker zijn. Hun lage schuldquote, plus het feit dat de solvabiliteit van kleinere gemeenten het sterkst is, geeft aan dat kleine gemeenten voorzichtig beleid hebben gevoerd en minder risico hebben gelopen met investeringen en gronden. Ook staan ze voor minder grote investeringen en projecten (ontbreken regionale functies) en hebben ze niet de sociale problemen van de grotere steden.

Netto schuldquote Nederlandse gemeenten (2008 - 2017)



Bron: [financiengemeenten.nl](http://financiengemeenten.nl)

**NEDERWEERT**  
17.038



**Henk Cuijpers,**  
wethouder

'We zijn natuurlijk een kleine, overzichtelijke gemeente'

'Onze gemeente heeft er qua financiën altijd al goed voorgestaan. We zijn natuurlijk een kleine, overzichtelijke gemeente. Dat helpt. Ook hebben we goed geboerd met grondexploitaties. Maar bovenal voeren we al decennialang een sober maar doelmatig financieel beleid. Zo hebben we geen schulden en dus geen langlopende dure leningen die aan het budget knagen. En we zorgen er zo veel mogelijk voor dat we zelden voor verrassingen komen te staan. Voorafgaand aan projecten maken we grondige financiële plannings, waarbij we risico's minimaliseren. Daardoor verlopen onze projecten redelijk volgens plan. Ook zijn we actief de boer opgegaan om ondernemers te werven voor een bedrijventerrein. Dat leverde veel op. Om kosten te drukken, werken we tot slot samen met andere gemeenten. Bijvoorbeeld op het gebied van ICT, belastingheffing en werkvoorziening. Al deze maatregelen leiden ertoe dat we veel reserves hebben en bijvoorbeeld de tekorten op het sociaal domein prima kunnen opvangen.'

### EDAM-VOLENDAM

35.800

4% 46,9%

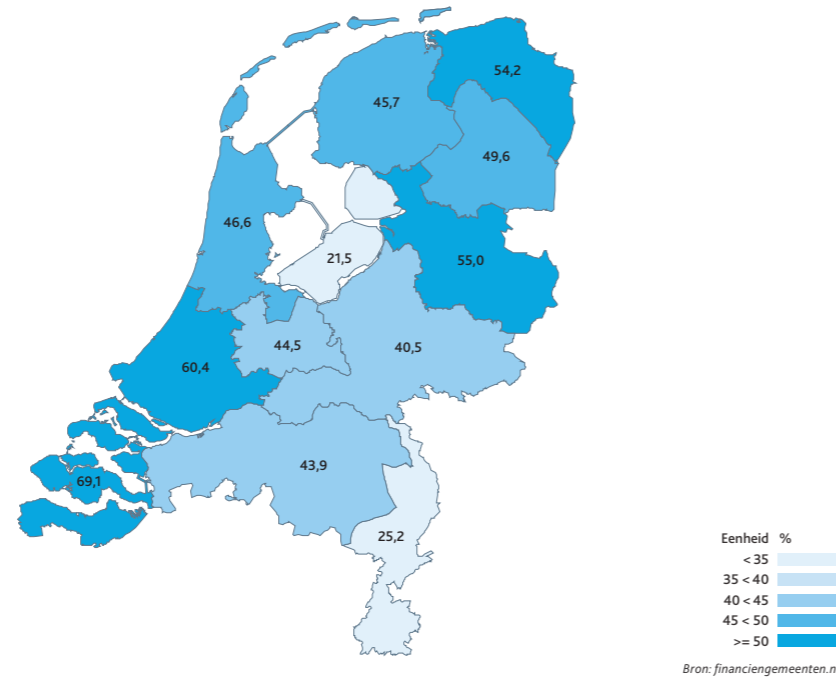


**Hans Schütt,**  
wethouder

#### 'We zijn geen spaarvarken'

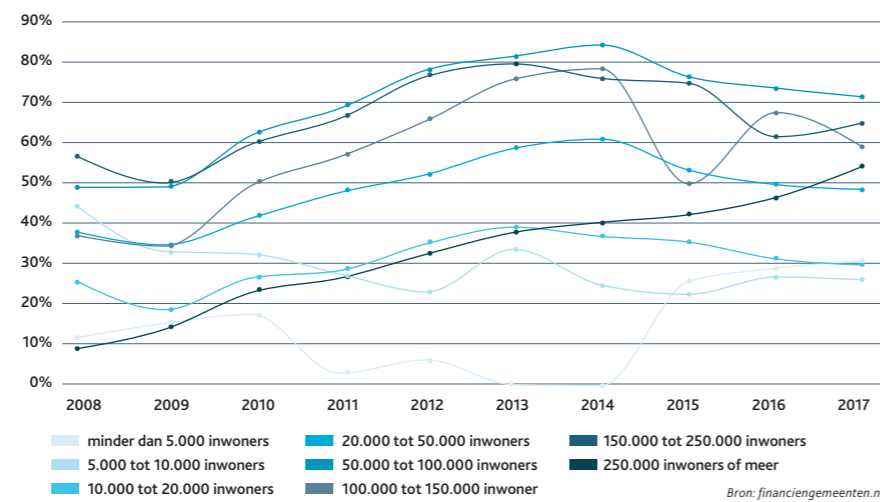
'Toen ik acht jaar geleden wethouder werd, riep ik tegen mijn voorganger: "We zijn geen spaarvarken!" De gemeente had tientallen miljoenen op de plank liggen. Het is de cultuur in de gemeente Edam-Volendam, het is een vorm van conservatisme. Dit college wil wel investeren want daar is dat geld toch voor bedoeld, maar het ligt toch gevoelig bij sommigen in de raad. Termen als potverteren en kapitaalvernietiging gebruiken ze graag. De kosten van het sociaal domein zijn ook veel lager dan in buurgemeenten als Purmerend en Zaanstad. We hebben weinig mensen in de bijstand en weinig mensen met een achterstand op de arbeidsmarkt. Met name Volendamers zijn heel harde werkers en die verwachten dat ook van anderen. Wie een fysieke beperking heeft, die gaat iets doen wat hij wel kan. Achter de geraniums gaan zitten, dat doe je niet. Alleen als je echt niets kunt, dan word je geholpen, meestal door de gemeenschap zelf.'

**Netto schulddquote per provincie (2017)**



Bron: financiëgemeenten.nl

**Netto schulddquote per omvang gemeente (2008 - 2017)**



Bron: financiëgemeenten.nl

#### **Grote verschillen tussen provincies**

Opvallend is dat gemeenten in Flevoland de laagste schuldpositie hebben. Het verschil met bijvoorbeeld gemeenten in de provincie Zeeland is erg groot: 20% versus 70,6%. Een verklaring hiervoor is dat deze gemeenten in staat zijn geweest om dankzij de sterke economische en bevolkingsgroei in deze regio

financieel goed te presteren. Met de hieruit gegenereerde middelen kunnen ze de schulddquote laag houden. Een provincie als Zeeland heeft het in dit opzicht een stuk lastiger omdat de Zeeuwse economie in 2017 met 2,9% minder snel groeide dan de Nederlandse economie (3,2%). Bovendien krimpt de bevolking hier en trekken veel Zeeuwse jongeren weg.

# FINANCIËLE PERFORMANCE GRONDEXPLOITATIE

### HELMOND

90.602



49,5% 16%



'De budgetten voor het sociaal domein zijn nagenoeg kostendekkend'

'Ons hoge Grex-percentagte heeft te maken met de grote hoeveelheid grond die we nog in ontwikkeling hebben. In de wijk Brandevoort realiseren we in totaal circa 6.000 woningen, waarvan zo'n 3.000 woningen in het Vinex-deel al zijn gebouwd. In het nieuwe deel van Brandevoort worden nog eens circa 3.000 woningen gebouwd waarvan 1.500 in Brainport Smart District ('slimme wijk'). Hier mogen pioniers een vernieuwende mix van wonen en werken bouwen. Het realiseren van nog te bouwen woningen kost de gemeente zo'n 300 miljoen euro, circa 200 miljoen hebben we al voor-gefinancierd. De rest volgt. We hebben nu ongeveer 100 miljoen aan opbrengsten gerealiseerd en in 2031 zal dat circa 300 miljoen zijn. Daarnaast hebben we nu ruim 230 miljoen euro aan reserves, waarvan 85 miljoen aan algemene reserves. Bovendien zijn de budgetten voor het sociaal domein vooralsnog nagenoeg kostendekkend. Kortom: Helmond staat er – als tweede stad in de Brainport Eindhoven – financieel prima bij.'

Het kengetal **grondexploitatie** (Grex) geeft aan hoe groot de waarde van de grond is ten opzichte van de baten. Hoe minder grond een gemeente verkoopt, hoe hoger de grondpositie en hoe hoger de boekwaarde. De boekwaarde van de voorraden grond moet tenslotte worden terugverdiend door verkoop. Hoe lager de Grex-score, hoe beter een gemeente in staat is geweest om de investeringen te verzilveren.

**K**enmerkend voor grondexploitaties is dat de looptijd meerdere jaren is. Naarmate de inkomsten echter verder in de toekomst liggen, brengt dit meer rentekosten en risico's met zich mee. Een grondexploitatie van 10% of hoger wordt beschouwd als kwetsbaar. Aan de andere kant biedt dit kansen in tijden van hoogconjunctuur.

#### Gemeenten verzilveren hun investeringen

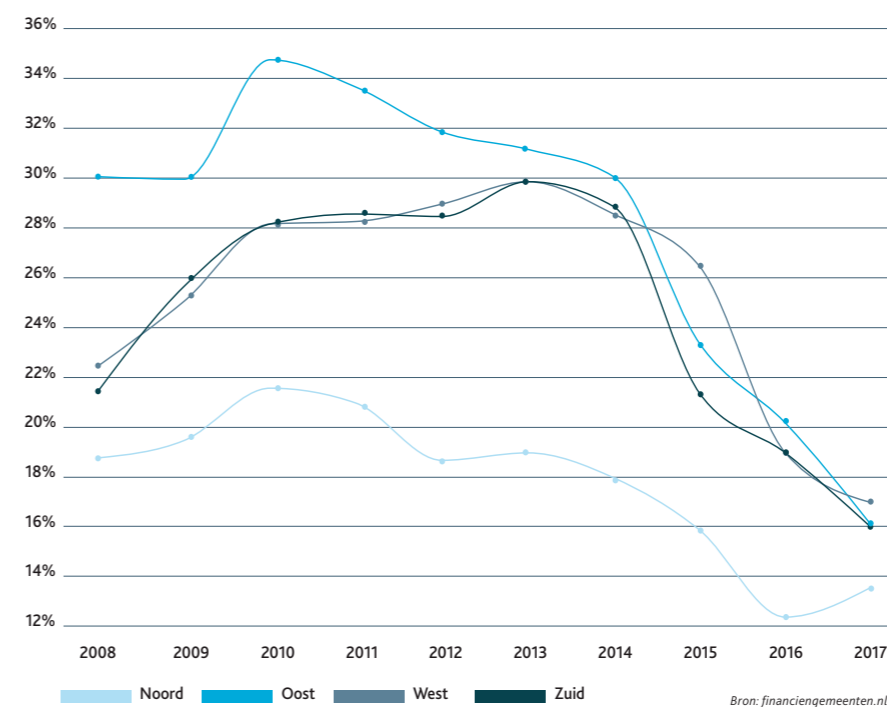
Sinds 2015 zien we de Grex-ratio dalen, ofwel neemt de grondvoorraad af en het aantal verkopen van grondposities weer toe. In 2015 komt dat nog vooral door de komst van het sociaal domein waardoor de 'noemer' stijgt. Tijdens de jaren daarvoor hadden gemeenten moeite om hun investeringen in grond terug te verdienen. Maar met het aantrekken van de economie neemt ook de vraag naar grond toe en kunnen gemeenten hun investeringen ver-

zilveren. We zien dat gemeenten dit massaal doen waardoor de boekwaarden dalen, zowel in 2016 als 2017. Dit, ondanks de invoering van de POC-methode in 2017 (de Percentage of Completion-methode). Het gevolg van deze methode is dat winst eerder wordt genomen en de boekwaarden stijgen. Met het verzilveren van de grondopbrengsten kunnen gemeenten verliezen van de afgelopen jaren enigszins goedmaken.

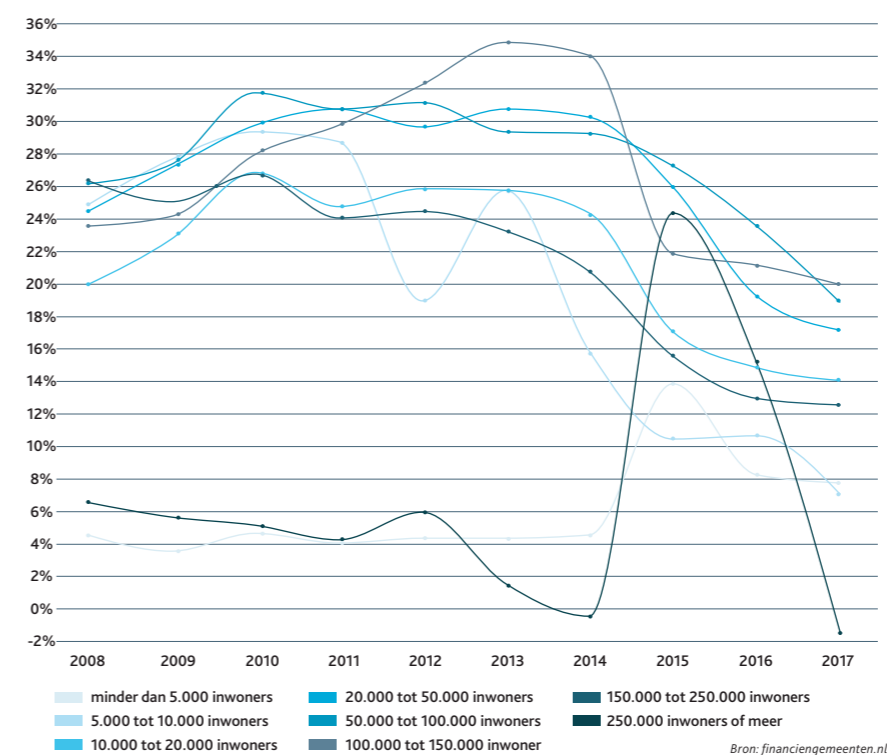
#### De koek lijkt op

De kleinere gemeenten (tot 10.000 inwoners) en de grotere steden (meer dan 250.000 inwoners) laten in 2017 een grondexploitatie zien van onder de 10%. De grotere gemeenten laten zelfs een negatieve score zien van -1,5. In 2015 was deze ratio nog aanzienlijk hoger. Dat wil zeggen dat de opbrengst van grondexploitaties groter is dan de kosten die ermee gemoeid zijn. Wellicht zijn er in deze gemeen-

Grondexploitatie per landsdeel (2008 - 2017)



Grondexploitatie per omvang gemeente (2008 - 2017)



### TYNAARLO

33.280



32% 16%

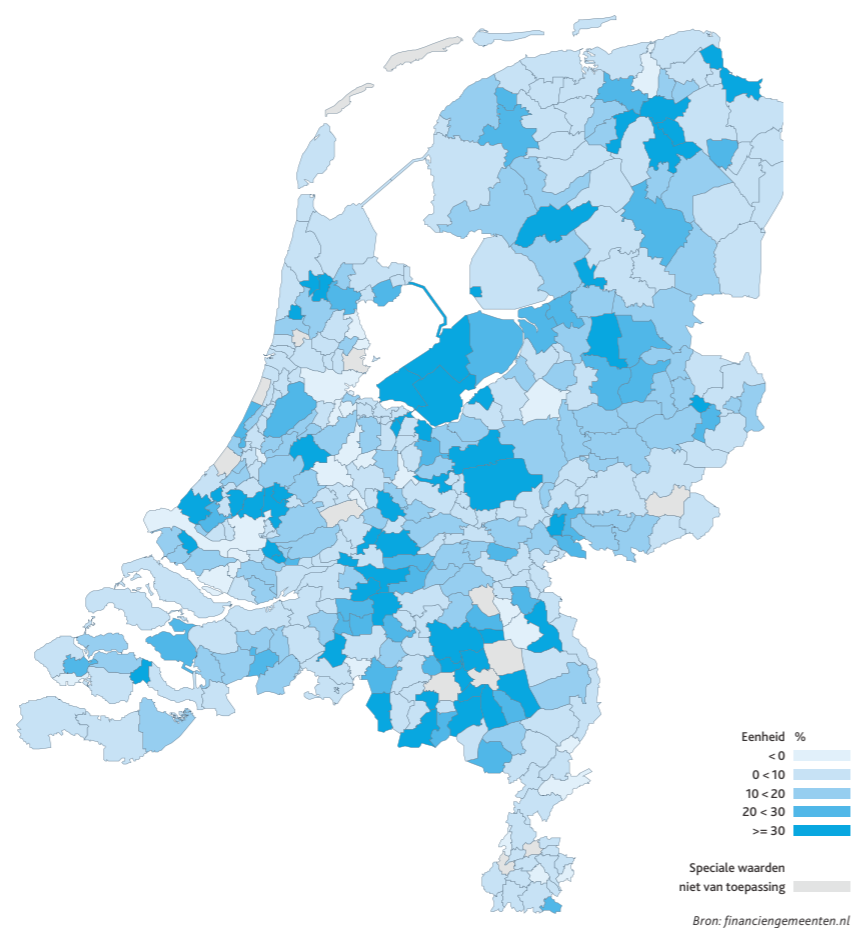


'Wonen in het groene gebied tussen Assen en Groningen, dat blijft trekken'

'Tynaarlo heeft fors geïnvesteerd in zowel grond als infrastructuur voor de bouw van 1.500 nieuwe woningen in het project Ter Borch. Dat verklaart dat hoge kengetal voor grondexploitatie. De kost gaat nu eenmaal voor de baat uit. Toch hebben we ons nooit echt grote zorgen gemaakt. Wonen in het groene gebied tussen Assen en Groningen, dat blijft trekken. De schuldquote gaat de komende jaren door de verkoop dan ook sterk dalen. Een sluitende begroting is wel belangrijk. We slagen erin een hoog voorzieningsniveau te handhaven zonder dat we de ozb sterk hebben moeten verhogen. We kampen wel met een behoorlijk tekort op de uitgaven in het sociaal domein. In onze gemeente hebben we een grote instelling voor verslavingszorg en alle cliënten worden vooralsnog hier ingeschreven. Dat legt een fors beslag op onze middelen.'

'Door de ontwikkeling van Lelystad Airport als hét vakantie-vliegveld neemt de waarde van de grond in deze regio naar verwachting nog toe'

Grondexploitatie per gemeente (2017)



ten weinig kansen meer om nieuwe grondposities in te nemen. Het meeste is al verkocht, de ruimte is beperkt en daardoor zijn er weinig verdere mogelijkheden. Gemeenten met 100.000 tot 150.000 inwoners hebben overigens gemiddeld de hoogste Grex-score: nagenoeg 20%. Zij hebben veel van hun grondposities nog niet verzilverd. Vaak is dit een gevolg van investeringen in bedrijventerreinen die nog niet altijd te gelde zijn gemaakt.

#### Gemeenten in Flevoland investeren volop

Opvallend is dat gemeenten in Flevoland, met plaatsen als Almere, Dronten, Urk en Zeewolde, een aanzienlijk hogere Grex-score hebben dan gemeenten in de andere provincies. Het ziet er naar uit dat deze gemeenten momenteel flink investeren in grond om deze – na exploitatie – in een later stadium weer

te verkopen. Veel grond wordt hier nog geëxploiteerd (onderhanden werk). Zo hebben de gemeenten Urk en Noordoostpolder grootse plannen om bij Urk een nieuwe buitendijkse haven te realiseren: de Maritieme Servicehaven Noordelijk Flevoland. Dit moet een aantrekkelijk vestigingsgebied worden voor bedrijven. Daarnaast kunnen gemeenten in deze provincie het zich wellicht 'veroorloven' om hun grond niet direct te verkopen. Met de verdere ontwikkeling van Lelystad Airport als hét vakantievlieveld van Nederland neemt de waarde van de grond in deze regio naar verwachting immers alleen maar toe. In hoeverre deze ontwikkeling (snel) zal plaatsvinden, is overigens nog de vraag; onlangs oordeelde de Europese Commissie nog dat het kabinet vliegmaatschappijen niet mag dwingen hun vluchten vanuit Lelystad Airport te organiseren.

# FINANCIËLE PERFORMANCE STRUCTURELE EXPLOITATIERUIMTE

## VENLO

101.059

€ -5,3%  
1,75%



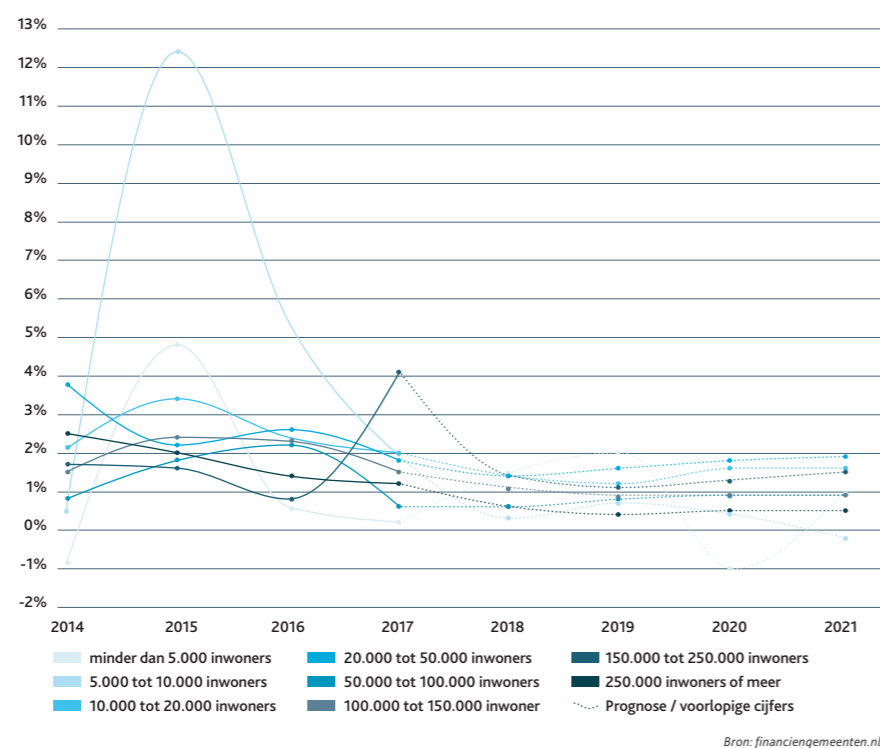
Jos Beckers,  
concerncontroller

Frank Maas,  
strategisch beleids-  
adviseur financiën

### 'Venlo heeft de grondexploitatie ondergebracht in een exploitatiemaatschappij'

'Nadat we in de jaren 2012-2013 hadden moeten afschrijven op onze gronden werden we vanaf 2015 geconfronteerd met de taken in het sociaal domein. Omdat de uitgaven hoger waren dan de middelen die het Rijk beschikbaar stelde, ging dat ten koste van de structurele exploitatieruimte en solvabiliteit. Het bestuur heeft de aanpak van de financiële positie daarom als speerpunt benoemd en streeft naar een structureel begrotingsoverschot. Dat betekent dat we moeilijke keuzes moeten maken, bijvoorbeeld ten aanzien van subsidies. Ook kopen we heel scherp zorg in om binnen de financiële kaders te blijven. De relatief lage Grex-ratio van nu is overigens enigszins vertekend. Ten aanzien van grondexploitatie heeft Venlo gekozen deze onder te brengen in een exploitatiemaatschappij waarin wij, maar ook onze partners zoals de provincie Limburg en omringende gemeenten, financieel participeren. Ook dat is niet zonder risico en biedt kansen op opbrengsten, maar heeft geen invloed op de ratio grondexploitatie.'

### Structurele exploitatieruimte per omvang gemeente (2014 - 2021)



**Structurele exploitatieruimte: hoe besteden we onze middelen? Dit cijfer helpt mee om te beoordelen welke ruimte een gemeente heeft om de eigen lasten te dragen, of welke stijging van de baten of daling van de lasten daarvoor nodig is. Met name de toekomstverwachtingen komen hierbij in beeld.**

#### Begrotingsruimte: sociaal domein heeft impact

Een gemeente is een bestedingshuishouding waarvan de inkomsten de basis vormen voor de bestedingen. Vervolgens zetten gemeenten deze middelen in om zo efficiënt en effectief mogelijk de vele doelen te bereiken. De komst van het sociaal domein heeft gezorgd voor meer taken. De bijbehorende middelen die gemeenten

ontvangen van het Rijk zijn onvoldoende, zo menen gemeenten. Ook over de verdeling per gemeente is veel discussie. Hierdoor hebben gemeenten steeds meer moeite om hun meerjarenbegroting structureel sluitend te krijgen. Steeds meer gemeenten laten dan ook voor één of meerdere komende jaren een tekort zien. Dit geldt voor zowel kleine als grote gemeenten. Provincies houden hier toezicht op.

#### Bepaalde bewegingsvrijheid

Een steeds groter deel van de gemeentelijke uitgaven wordt via Gemeenschappelijke Regelingen gedaan. Inmiddels gaat zo ruim 20% van de gemeentelijke begroting via andere kanalen naar de burger. Dit heeft te maken met regionale samenwerking, centrumfuncties en decentralisatie van overheidstaken.

Dit geeft maar weer eens aan hoe complex de discussie is over herindeling, opschalen en samenwerken. Door deze ontwikkeling en het feit dat gemeenten te maken hebben met wettelijke openeinderegelingen is een groot deel van de begroting 'fixed' en weinig tot niet beïnvloedbaar.

**'Een groot deel van de begroting is weinig tot niet beïnvloedbaar'**

## OOSTERHOUT

54.604

€ -4,2%  
1,75%



Edwin Branderhorst,  
controller

### 'Het laaghangend fruit is nu echt wel geplukt'

'We hebben steeds meer moeite om de begroting sluitend te krijgen. Tekorten op het sociaal domein zijn daar debet aan: 4,0 miljoen in 2017. Omdat we onder andere de afgelopen jaren veel grond hebben verkocht, hebben we per saldo 'slechts' een tekort van 800.000 euro. Tekorten op het sociaal domein zijn daar debet aan: 4,3 miljoen. Acht ton verlies is dan nog best netjes. We hebben momenteel nog een solvabiliteit van 60%. De tekorten nemen de komende jaren alleen maar verder toe en zullen de solvabiliteit doen slinken. Oosterhout is daarom gestart met 'zero based budgetting'. We kijken kritisch naar welke uitgaven we kunnen laten vervallen. In minder dan een jaar hebben we 1 miljoen bespaard op Jeugdzorg, en zes ton op Wmo. Hoe? Vaak door simpele maatregelen zoals beter communiceren met partners, zoals het sociaal wijkteam dat de toegang regelt tot jeugd- en Wmo-zorg en het efficiënter inrichten van processen. In 2020 hebben we onze besparingen verdubbeld. Dat zal keuzes vragen. Het laaghangend fruit is nu echt wel geplukt.'

## BODEGRAVEN-REEUWIJK

33.733

€ 5,5%  
1,75%



Dirk-Jan Knol,  
wethouder

### 'Eigenlijk waren we technisch failliet'

'De financiële situatie die ik vier jaar geleden aantrof toen ik als wethouder aantrad, was behoorlijk vervelend. De algemene reserve was negatief, de schuld liep op tot 170 miljoen op een begroting van 70 miljoen. Eigenlijk waren we technisch failliet. Het was een erfenis van de twee fusiegemeenten die vlak voor het samengaan te veel hadden geïnvesteerd. Als college besloten we de schuldenlast substantieel te verlagen. De investeringen hebben we teruggeschoefd met 25 procent, de rente is vastgezet en meevallers zijn gebruikt om af te lossen. Tegenvallers losten we in de begroting op. De ratio's zijn nu spectaculair verbeterd, deels ook omdat de begroting fors gegroeid is vanwege het sociaal domein, maar ook de schuld is gedaald naar 133 miljoen. We hebben daarnaast afgesproken dat we de lasten voor de inwoners niet verder laten oplopen. We zitten in een veenweidegebied en de rioollasten behoren al tot de hoogste in Nederland. Toch zijn we erin geslaagd buiten de top tien duurste gemeenten te vallen.'

# FINANCIËLE PERFORMANCE BELASTINGCAPACITEIT

De **belastingcapaciteit** geeft inzicht in hoe de belastingdruk in de gemeente zich verhoudt tot het landelijk gemiddelde. Als dit percentage laag ligt, betekent het dat de gemeente meer inkomsten uit belastingen zou kunnen verwerven. Of dit wel of niet gebeurt, is een beleidskeuze.

#### Grotere gemeenten hebben een lagere belastingdruk dan kleinere

De belangrijkste belastingen die gemeenten heffen zijn de ozb-belasting op huizen en bedrijfspanden en de riool- en afvalstoffenheffing. Uit de gegevens van gemeenten blijkt dat in 2018 ongeveer € 8,2 miljard aan belastingen en heffingen is ontvangen. Ook blijkt dat de lokale lasten het afgelopen jaar vrijwel niet gestegen zijn (rekening houdend met de inflatie). Omdat de waarde van woningen wel is gestegen, betekent dit dat de tarieven zijn gedaald. Dat betekent dat gemeenten voorzichtig zijn met het verhogen van de lokale belastingen en heffingen om de (toekomstige) tekorten op te vangen. Vanzelfsprekend verschillen de lokale lasten enorm per gemeente en zijn dit politieke afwegingen (zie ook monitor Lokale Lasten, COELO).

Grotere gemeenten hebben gemiddeld een lagere belastingdruk dan kleinere gemeenten. Dit betekent dat deze gemeenten in beginsel meer mogelijkheden hebben om hun belastingen te verhogen en zodoende meer inkomsten te genereren. Of ze dat doen, is aan hen. Zo kiezen de grote gemeenten er in 2017 voor om de gemeentelijke woonlasten niet of nauwelijks omhoog te brengen, blijkt uit onderzoek van Vereniging Eigen Huis.

**'Gemeenten zijn voorzichtig met het verhogen van de lokale belastingen en heffingen'**

**DORDRECHT**  
118.731



90%



102,3%



Maarten Burggraaf,  
wethouder

**'Je kunt wel duizend bloemen laten bloeien, maar je moet ze wel allemaal water geven.'**

'We zijn trots op het feit dat de belastingen in Dordrecht laag zijn. Daar wordt ook al vele collegeperioden actief op gestuurd. Wat de stad helpt, is dat we in de jaren negentig het gemeentelijk energiebedrijf hebben verkocht waardoor we flink wat eigen vermogen hebben. Dat verklaart ook onze hoge solvabiliteit. Daarnaast konden we dat geld steken in voorzieningen zoals de sportboulevard en de schouwburg en kon Dordrecht dankzij dat eigen vermogen tijdens de crisis de verliezen op de grondposities gewoon nemen. De uitdaging is dat we als stad qua inwonertal blijven groeien, vooral in hogere inkomensgroepen, zodat we onze exploitatie gezond houden. We hebben meer sterke schouders nodig om de voorzieningen op termijn te kunnen behouden en de oplopende kosten in het sociaal domein te dragen. Daarvoor voeren we wel een grondbeleid, maar heel selectief. Je kunt wel duizend bloemen laten bloeien, maar je moet ze wel allemaal water geven.'

**MEERSSEN**  
19.072

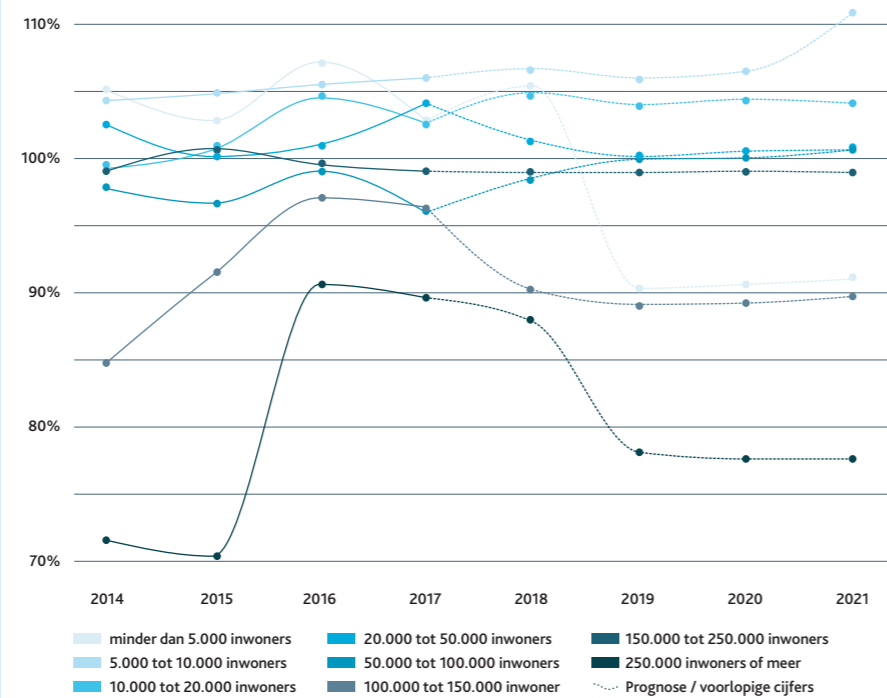
132,8% 102,3%

**John van Ooteghem,**  
controller

'Het zal lastiger worden de meerjarenbegroting sluitend te krijgen'

'Meerssen is een woongemeente vlak bij Maastricht met veel relatief dure huizen. Dat verklaart deels het hoge kengetal belastingcapaciteit omdat het leidt tot relatief hoge ozb-tarieven. Dat betekent overigens niet dat je mag concluderen dat de totaallasten voor de inwoners erg hoog zijn, want dan telt ook het niveau van de riool- en afvalstoffenheffing mee. Vergelijkingen tussen gemeenten zijn daardoor lastig. Ook op andere terreinen. Onze netto schuldquote is negatief, maar de verklaring daarvoor is dat de gemeente geld ophaalt uit de kapitaalmarkt om het vervolgens door te lenen aan de woningstichting. De gemeente heeft daarbij ook geen grondposities meer in de boeken staan. Onze structurele exploitatieruimte is in elk geval positief. Maar met name de kosten van de jeugdzorg in de Heuvelandgemeenten nemen sterk toe en de rijksbijdrage is onvoldoende, waardoor het lastiger zal worden de meerjarenbegroting sluitend te krijgen.'

Belastingcapaciteit naar omvang gemeente (201 - 021)



Bron: financiegemeenten.nl

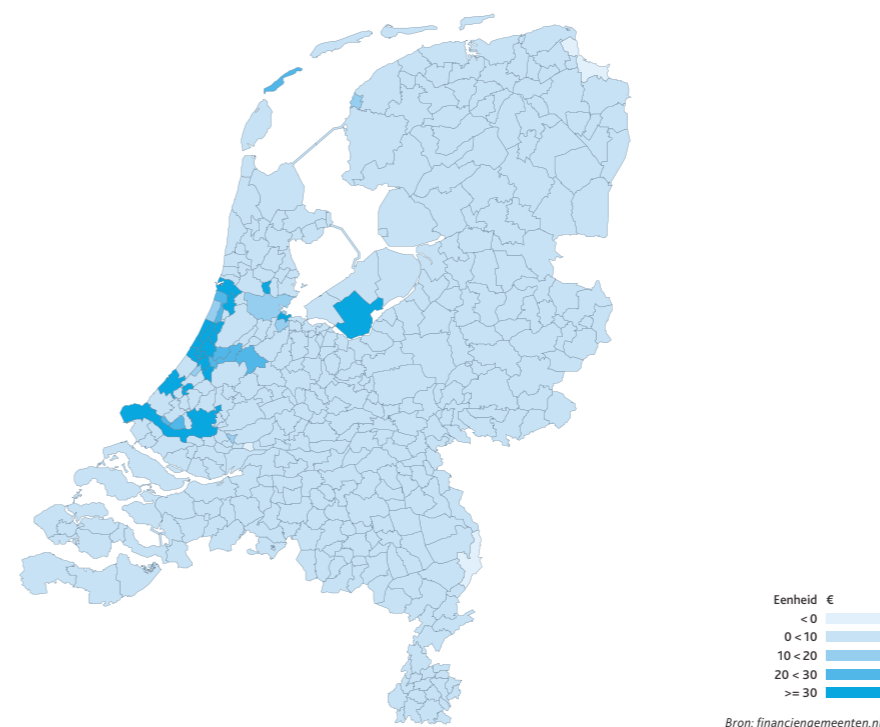
'Sommige steden zetten toeristenbelasting zelfs in om het toerisme te ontmoedigen'

#### 'Nieuwe' inkomstenbronnen: precario- en toeristenbelasting

Wanneer we de ontwikkeling bekijken tussen 2010 en 2016, valt op dat veel gemeenten de burger belasten als het gaat om kabels en ondergrondse leidingen; de zogeheten precariobelasting. Gemeenten die precariobelasting heffen, lijken goedkoper. Via de nutsbedrijven komen die lasten echter wel bij de burger terecht.

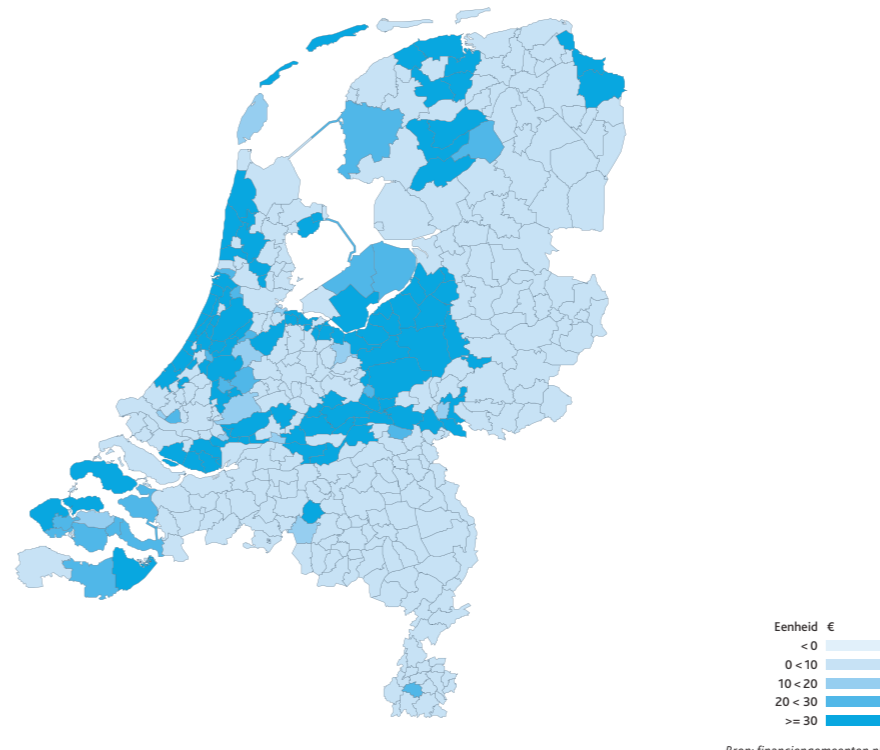
Ook de toeristenbelasting wordt steeds vaker ingezet om de begroting te ontlasten. Sommige steden zetten deze vorm van belasting zelfs in om het toerisme te ontmoedigen. Steeds meer gemeenten heffen toeristenbelasting en de tarieven gaan omhoog. Zo verhoogt de gemeente Amsterdam het tarief voor de toeristenbelasting naar 7% van de overnachtingsprijs. Deze extra inkomsten worden vaak ingezet om de overlast veroorzaakt door toeristen, aan te pakken.

Precariobelasting 2010



Bron: financiegemeenten.nl

Precariobelasting 2016



Bron: financiegemeenten.nl

**NUENEN**  
22.866

122% 102,3%

**Joep Pernot,**  
wethouder

'De ozb-belasting moest met 40% omhoog.'

'Dat de belastingcapaciteit in onze gemeente zo hoog is, heeft alles te maken met het feit dat we vlak voor de financiële crisis veel gronden hebben aangekocht. Daarop zouden we een groot nieuwbouwproject van bijna 1.600 woningen realiseren voor de gemeente Eindhoven. Eindhoven had de bouwgrens bereikt, de gemeente Nuenen had nog ruimte. Kort hierna stortten de financiële markten in en volgde een economische crisis waarmee de woningbouw tot stilstand kwam. De kapitaalslasten van de aangekochte gronden waren een molensteen om de nek van de gemeentelijke begroting. Om de begroting sluitend te krijgen en reserves op te bouwen, hebben we kort daarna de ozb-belasting met 40% verhoogd. Ook de riool- en afvalstoffenheffing gingen omhoog. Inmiddels is het economisch tij gekeerd en kunnen we de belastingcapaciteit verlagen. Er zijn nu circa 250 woningen gerealiseerd. De rest volgt de komende jaren. Het afgelopen jaar hebben we de ozb-belasting met 5% verlaagd en deze dalende trend zetten we door.'



# HET SOCIAAL DOMEIN

Gemeenten zijn sinds 2015 verantwoordelijk voor taken in het **sociaal domein**: maatschappelijke ondersteuning, jeugdzorg en arbeidsparticipatie. De overheveling van deze taken naar de gemeenten is ingegeven door de wens de zorg en participatie dichterbij de burger te organiseren.

**H**et idee is dat de activiteiten zo beter en efficiënter worden geleverd doordat de 'keten' rond die burger beter met elkaar kan samenwerken en zo de juiste ondersteuning op de juiste plek komt.

Gemeenten staan sinds 2015 dan ook voor de uitdaging om een integraal en samenhangend beleid te voeren op het gebied van het sociaal domein. Dit omvat alle inspanningen – op basis van de Wmo, de Participatiewet en de Jeugdwet – op het gebied van werk, participatie en zelfredzaamheid, zorg en jeugd. Taken die onder het sociaal domein vallen, zijn onder meer inwoners- en arbeidsparticipatie, wijkteams, inkomensregelingen, maatwerkvoorziening (Wmo) en geëscaleerde zorg.

Voor de taken in het sociaal domein ontvangen gemeenten geld van de rijksoverheid uit het gemeentefonds. Hiermee betalen zij een deel van hun uitgaven. De drie transities van 2015 (maatschappelijke ondersteuning, jeugdzorg en arbeidsparticipatie) zijn gepaard gegaan met een forse bezuinigingsopgave die gemeenten op dit moment nog niet voldoende kunnen

waarmaken. In de optiek van gemeenten zijn deze compensaties ontoereikend en worden zij geconfronteerd met forse tekorten. Daarnaast is er sprake van een ongelijke verdeling van de overgehevelde gelden, hetgeen geleid heeft tot een evaluatie van het verdeelmodel sociaal domein.

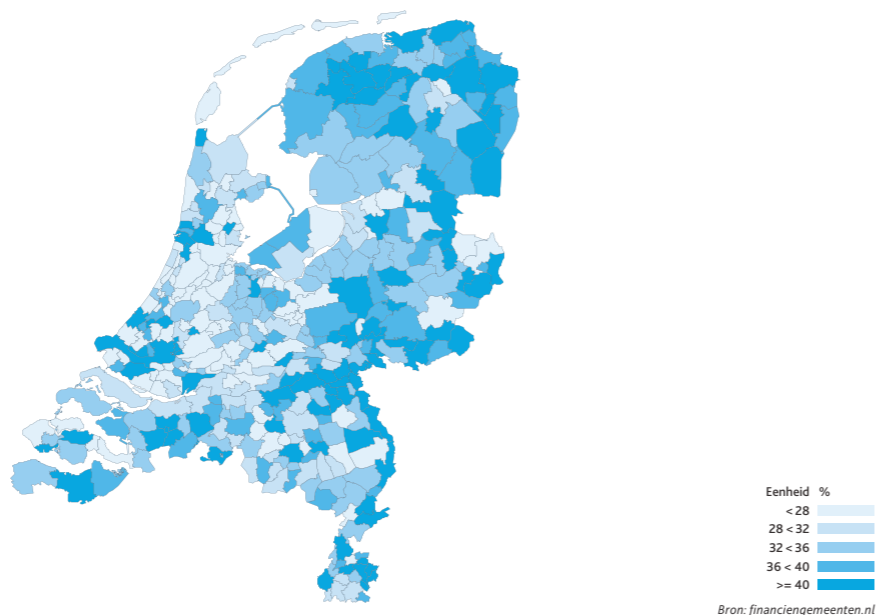
#### **Nieuwe verdeling algemene uitkering**

Vanaf 2019 worden de aparte integratie-uitkeringen voor de Wmo, de Jeugdwet en een deel van de Participatiewet opgenomen in de algemene uitkering van het Gemeentefonds. Naast overheveling van het sociaal domein naar de algemene uitkering, vindt een herijking plaats van de verdeling van de andere gelden uit de algemene uitkering van het gemeentefonds. Dat hebben gemeenten en het Rijk in het voorjaar van 2018 met elkaar afgesproken. De minister van Binnenlandse Zaken heeft in een brief aan de Tweede Kamer laten weten een globale verdeling na te streven. Een die aansluit bij de verschillen in kosten van gemeenten en bij de verschillen in inkomsten die gemeenten zelf genereren. Het is de bedoeling dat in 2021 de nieuwe verdeling een feit is.

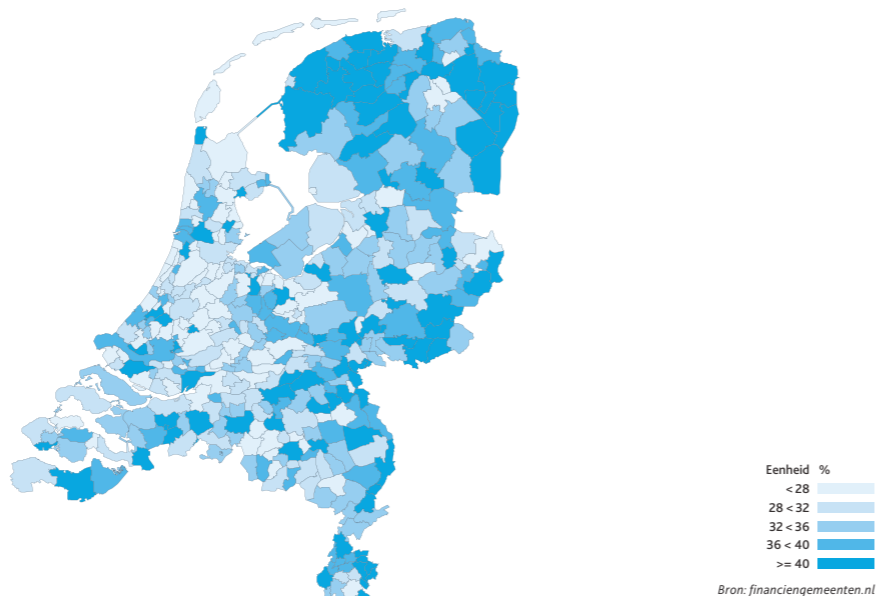
**'De minister heeft laten weten een verdeling na te streven die aansluit bij de verschillen in kosten van gemeenten'**

'De grootste uitgavenpost binnen het sociaal domein zijn de inkomensregelingen'

#### Lasten - Sociaal domein - Gemeenten 2016



#### Lasten - Sociaal domein - Gemeenten 2017



#### Sociaal domein: grootste uitgavenpost gemeenten

Gemeenten hebben voor 2019 in totaal 22,6 miljard aan uitgaven begroot op het sociaal domein. Daarmee is het sociaal domein de grootste uitgavenpost van de gemeente. Dat blijkt uit gegevens van het CBS ([www.financiengemeenten.nl](http://www.financiengemeenten.nl)). De begrote cijfers voor 2019 zijn

iets lager dan de verwachte uitgaven voor 2018. Overigens is uit onderzoek en uit de cijfers 2017 en 2018 gebleken dat het voor gemeenten lastig begroten is aangezien de realisatie en de begroting vaak flink uiteen blijken te liggen. De grootste uitgavenpost binnen het sociaal domein zijn de inkomensregelingen. Hier gaat het voornamelijk om uitgaven aan bijstandsuitkeringen.

## HEUSDEN

43.516

#### KOSTEN SOCIAAL DOMEIN PER CAPITA

	2017	2018	2019
Heusden	829	831	850
Nederland	1.415	1.343	1.311

#### Heusden zit met de uitgaven in het sociaal domein ver onder het gemiddelde. Hoe verklaar je dat?

'Zo'n getal geeft maar een beperkt beeld, want je ziet niet wat wij uitgeven aan hulpverlening in wat wij noemen het "voorliggend veld". Dus voorzieningen die niet onder de Wmo en Jeugdwet vallen en die wij altijd al uit eigen middelen betaalden, zoals jongerenwerk. Bij de transitie in 2015 hebben we de taken in het sociaal domein in kaart gebracht en zijn gaan kijken of we daar geen logischere keuzes konden maken. Denk aan investeringen in jongerenwerk waardoor er minder jeugdhulp nodig is. Of een administratiesprekkuur met vrijwilligers zodat iemand niet in de schulden raakt, of aan inlooptmogelijkheden in de buurt in plaats van georganiseerde dagopvang.'

#### Hoe regisseren jullie dat? Er zijn veel organisaties bij de hulpverlening betrokken.

'We gaan niet bij voorbaat het potje verdelen, maar betrekken de hulpverleners en de mensen erbij. Wat denk je dat nodig is? Daarbij mogen ze echt out of the box denken. Problemen hangen met elkaar samen. Die budgetten zijn daardoor communicerende vaten. Als je veel aan preventie doet, bespaar je op andere uitgaven. We hebben in de verordening daarom nu ook geen definities waarin de hulp nauwkeurig staat omschreven, maar voorbeelden. Dat biedt de hulpverleners meer vrijheid om te doen wat nodig is.'

#### Heusden trekt een eigen lijn. Levert dat nooit problemen op?

'Dat is soms lastig bij regionale samenwerkingsverbanden. Veel gemeenten budgetteren: voor indicatie x krijg je tien contactmomenten, terwijl wij gewoon doen wat we denken dat nodig is om een gezin te laten functioneren.'

#### Maar dan lopen de kosten toch al snel op?

'We geven ook niet meer uit dan nodig. Wij vertellen inwoners altijd wat de hulp kost. Dus ook: "De gemeente besteedt dit jaar 100.000 euro aan hulp voor uw gezin." Dan zie je dat mensen zelf gaan prioriteren: dat heb ik echt nodig, dat misschien toch niet. Het gevolg is vaak dat er veel minder hulpverleners over de vloer komen.'

'Veel gemeenten budgetteren, wij doen gewoon wat nodig is'

Anne-Lieke Piggen,  
mogelijkmaker beleid sociaal domein

## NIJMEGEN

175.948

## KOSTEN SOCIAAL DOMEIN PER CAPITA

	2017	2018	2019
Nijmegen	2.280	2.299	2.238
Nederland	1.415	1.343	1.311

#### Nijmegen geeft per hoofd fors meer dan gemiddeld uit in het sociaal domein. Hoe komt dat?

'Nijmegen is altijd een sociale gemeente geweest waar de zorg voor de kwetsbare inwoners altijd belangrijk is gevonden. Daarbij is het een stad met relatief gezien een groot aandeel inwoners dat ondersteuning nodig heeft. Toen we de Wmo en jeugdzorgtaken van het Rijk erbij kregen, stond eerst de continuïteit van de zorg centraal. We wilden niet dat er mensen tussen wal en schip zouden vallen. Maar de uitgaven aan de domeinen onderwijs, inkomen en zorg en welzijn maken nu met ongeveer 400 miljoen euro de helft van de begroting uit. Daar zit wel een risico voor de gemeente. Als we er niet in slagen de kosten voor het sociaal domein beheersbaar te maken, trekt dat een wissel op de begroting en gaat het ten koste van de andere voorzieningen.'

#### Hoe probeert de gemeente dat te tackelen?

'Onder meer door de ondersteuning door onze wijkteams zelf te laten bieden. De wijkteams kregen in de loop van 2016 en 2017 zoveel hulpaanvragen dat ze noodgedwongen als een doorverwijzingsapparaat naar de tweede lijn fungeerden, terwijl de mensen in de teams eigenlijk zijn opgeleid om zelf te helpen. Dat is laagdrempelige zorg en daar ligt deels de sleutel. We voorzien de teams ook van meer informatie om ze kostenbewust te maken. In 2018 plukten we daar al de vruchten van doordat het tekort terugloopt.'

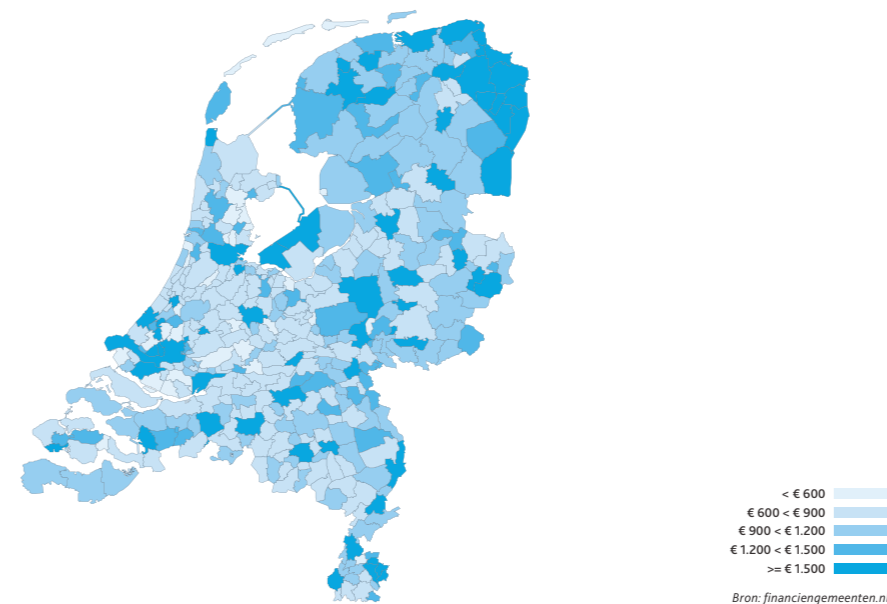
#### En waar ligt het andere deel van de sleutel?

'In de jeugdzorg, waar door het Rijk fors op is gekort met vijf procent per jaar. We hebben nu nog te veel kinderen in verblijfsinstellingen. Dat is dure zorg en nog belangrijker, eigenlijk ook niet de beste vorm van zorg voor het kind. Onze ambitie is daarom zo veel mogelijk kinderen buiten de residentiële zorg te houden, bijvoorbeeld door ze meer naar pleegzorg door te geleiden.'

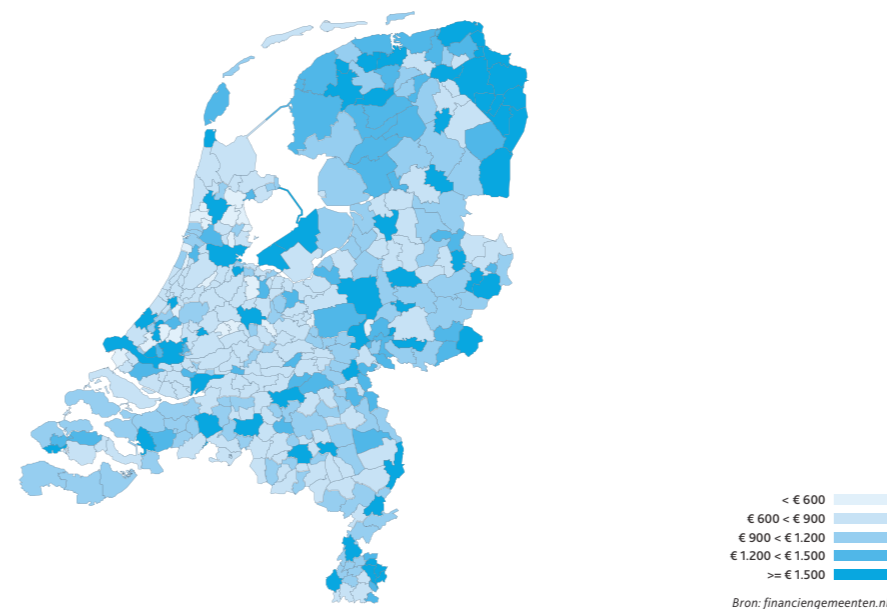
**'Onze ambitie is zo veel mogelijk kinderen buiten de residentiële zorg te houden'**

Hans Giesing, manager  
bedrijfsvoering sociaal domein

## Lasten - Sociaal domein - Gemeenten 2016 per inwoner



## Lasten - Sociaal domein - Gemeenten 2017 per inwoner



#### Gemiddeld 1.400 euro per inwoner

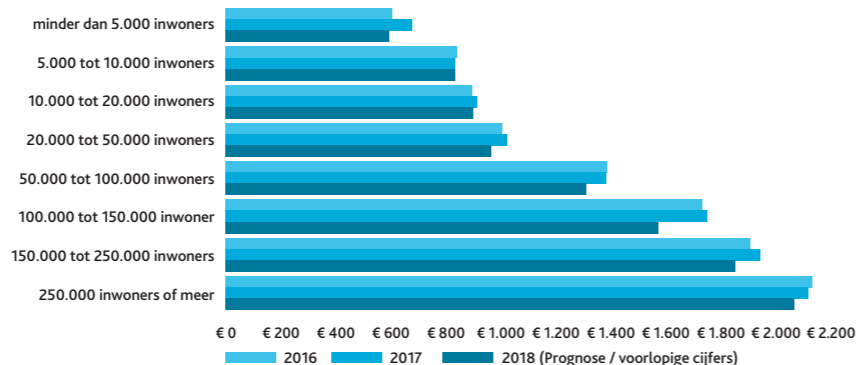
In Nederland bedroegen de totale uitgaven van gemeenten voor het sociaal domein in 2017 ruim € 24 miljard. Volgens cijfers en informatie die gemeenten hebben aangeleverd bij het CBS, daalt dit bedrag in 2018 naar circa € 23 miljard, dit als gevolg van een gunstiger economisch klimaat. De lasten voor het sociaal

domein bedragen 37% tot 40% van de totale lasten van de gemeentelijke uitgaven. Per inwoner geven Nederlandse gemeenten aan het sociaal domein gemiddeld circa € 1.400 per jaar uit. Dit bedrag is verdeeld over verschillende taakvelden van het sociaal domein. Zo geven gemeenten in 2017 per inwoner gemiddeld € 473 uit aan inkomens- en

'De lasten voor het sociaal domein bedragen 37% tot 40% van de totale lasten van de gemeentelijke uitgaven'

## 'Er blijken opvallend grote verschillen te bestaan als het gaat om uitgaven aan het sociaal domein tussen buurgemeenten'

### Lasten - Sociaal domein - Gemeentegrootte



Bron: financiegemeenten.nl

bijstandsvoorzieningen en € 208 aan vormen van jeugdhulp die door de gemeente als individuele (niet vrij toegankelijke) voorziening worden aangemerkt. Andere 'kostbare' uitgavenposten zijn de 'maatwerkvoorzieningen' aan individuele cliënten. Denk daarbij aan de Wmo en Jeugdzorg en aan uitgaven ter bevordering van maatschappelijke participatie. Voor 2018 verwachten gemeenten een daling van de kosten voor de taakvelden jeugdhulp en inkomensregeling van respectievelijk € 39 en € 14 per inwoner gemiddeld. De dalende uitgaven voor de inkomensregeling kunnen worden verklaard door het gunstige economisch klimaat. Meer mensen vinden een baan waardoor ze minder vaak een beroep hoeven te doen op bijvoorbeeld de bijstand. Dit geldt niet voor de uitgaven aan jeugdzorg: complexiteit van de samenleving, medicalisering, eerder in contact komen met kinderen en gezinnen zorgen ervoor dat er een groot beroep op jeugdhulp wordt gedaan.

Gemeenten in de noordelijke, oostelijke en zuidelijke delen van het land, waaronder de zogenaamde krimp- en anticipeergebieden, geven naar rato meer uit aan het sociaal domein dan de randstedelijke gebieden. Wanneer we inzoomen naar het niveau van 'inwoner' dan wijzigt dit beeld enigszins. Nog steeds zijn in eerdergenoemde gebieden de kosten relatief hoog, maar we zien ook in Zuid-Holland en Amsterdam hoge kosten per inwoner. Naarmate gemeenten groter worden, zien we dat de uitgaven per inwoner aan het sociaal domein ook toenemen. Dit ligt in de lijn der verwachting omdat grotere gemeenten als centrumgemeenten doorgaans te maken hebben

met een grotere groep lager opgeleiden, meer werklozen, grotere jeugdproblematiek en een grotere vraag naar zorg. Dit alles leidt tot hogere uitgaven. Daarnaast dragen de centrumgemeenten de kosten van 'beschermd wonen' en hebben de postcodes met een lage economische status (SES-score) hogere uitgaven op het gebied van het sociaal domein.

Er blijken opvallend grote verschillen te bestaan als het gaat om uitgaven aan het sociaal domein tussen buurgemeenten (per inwoner). Zo besteden stedelijke gemeenten in Zuid-Limburg als Maastricht en Kerkrade respectievelijk € 3.165 (2017) en € 2.179 (2017) per inwoner. Gemeenten in het heuvellandschap zoals Gulpen-Wittem en Eijsden-Margraten besteden daarentegen slechts respectievelijk € 852 en € 757 per inwoner aan het sociaal domein. De rol van centrumgemeenten en de daarbij komende kosten voor 'beschermd wonen' spelen hierbij een rol, maar ook sociale gelaagdheid zorgt voor de aanwezige verschillen.

#### Tekorten sociaal domein

Het voorgaande zegt uitsluitend iets over de lasten (per inwoner), maar geeft nog geen inzicht in welke tekorten gemeenten hebben op het sociaal domein of inzicht in de gevolgen van de decentralisaties. Het is op basis van bestaande data en informatie vrijwel onmogelijk om een uitspraak te doen over hoe groot deze tekorten zijn (landelijk, provinciaal of op gemeentelijk niveau). We laten daarom graag wethouders zelf aan het woord om een inkijkje te geven in de lasten en tekorten ten aanzien van het sociaal domein in hun eigen gemeente.

## OLDAMBT

38.108

### KOSTEN SOCIAAL DOMEIN PER CAPITA

	2017	2018	2019
Oldambt	2.052	2.011	1.981
Nederland	1.415	1.343	1.311

Oldambt gaf het afgelopen jaar € 2.011 per inwoner uit aan het sociaal domein. Landelijk was dat gemiddeld € 1.343. Waarom zo veel?

'We bevinden ons in een regio met veel armoede, een grote groep laaggeschoolden, een hoge werkloosheid en lage economische perspectieven. Dat trekt een zware wissel op het sociaal domein. In vergelijking met het landelijk gemiddelde betalen wij drie keer zoveel bijstandsuitkeringen uit. Met name Jeugdzorg is een forse kostenpost. Met de overheveling van zorgtaken naar gemeenten in 2015 zijn we dan ook van de regen in de drup terechtgekomen. De structuur van de zogenaamde BUIG-gelden is zodanig ingericht dat we een periode minder geld ontvangen als we meer mensen uit de uitkeringen krijgen. Dankzij de aantrekkende economie is dat laatste voor een deel gelukt, maar we worden nu minder gecompenseerd.'

#### Is het gelukt om de begroting voor 2019 sluitend te krijgen?

'Maar net. We hebben voor 2019 bijna 2 miljoen euro bezuinigd op voornamelijk de eigen organisatie en groenvoorziening, ook al viel hier nog maar weinig te halen. Daarnaast hebben we in 2018 een paar miljoen uit de algemene reserve moeten halen en verwachten we hetzelfde voor 2019. Schrappen in de kosten van het sociaal domein is immers geen optie. We hebben daar wettelijke taken uit te voeren. We zijn onze reserves nu aan het opsouperen en kunnen dat nog zo'n anderhalf jaar uitzingen. Daarna is de koek echt op.'

#### Hoe gaat uw gemeente dit probleem oplossen?

'Ik vrees dat we daarvoor afhankelijk zijn van het Rijk. Er moet écht meer geld onze kant opkomen om de kosten voor het sociaal domein te kunnen dragen. Nederlandse gemeenten zijn nu eenmaal niet over één kam te scheren. Elke regio kent zo zijn eigen problemen. Die van ons zijn groot en schrijnend. Het Rijk moet ons daarin tegemoetkomen, anders redden we het niet.'



'We kunnen het nog anderhalf jaar uitzingen. Daarna is de koek echt op'

Kees Swagerman,  
wethouder

## BDO VOOR DE PUBLIEKE SECTOR

BDO BRANCHEGROEP  
PUBLIEKE SECTOR

Hoe zorg ik voor meer transparantie van de activiteiten van mijn gemeente met minder financiële middelen? Lokale overheden hebben met steeds meer taken en uitdagingen te maken. Bijvoorbeeld door strengere eisen aan transparantie en burgerparticipatie, een toename van ambtelijke en bestuurlijke samenwerkingsverbanden en teruglopende financiële middelen door dalende inkomsten uit gronden. De nieuwe vraagstukken waarmee lokale overheden hierdoor te maken krijgen, vragen steeds vaker om professioneel advies. De specialisten van de branchegroep Lokale overheid van BDO kennen deze vraagstukken als geen ander. Samen met collega's in andere branches van de publieke sector vertalen we actuele ontwikkelingen en inzichten naar gerichte adviezen en praktische ondersteuning voor uw organisatie.

## BRANCHEGROEP LOKALE OVERHEID



**Drs. R.H. (Rob) Bouman RA,**  
partner Publieke sector  
voorzitter branchegroep Lokale overheid  
Tel: 06-2348 4550  
E-mail: rob.bouman@bdo.nl



**Drs. F.J. (Frank) van der Lee RA,**  
partner Advisory  
Publieke sector  
Tel: 06-1100 3117  
E-mail: frank.van.der.lee@bdo.nl



**Mr. J.C.M. (Jeroen) Cremers,**  
partner BDO Belastingadvies  
Publieke sector  
Tel: 06-2360 2343  
E-mail: jeroen.cremers@bdo.nl



**Drs. D.O. (Dennis) Meeuwissen RA,**  
partner Audit & Assurance  
Publieke sector  
Tel: 06-5261 5067  
E-mail: dennis.meeuwissen@bdo.nl



**Drs. A. (Anton) Revenboer,**  
partner BDO Advisory  
Publieke sector  
Tel: 06-5496 7293  
E-mail: anton.revenboer@bdo.nl

## DE ONDERZOEKERS



**Drs. N.M.E. (Nicole) Bovend'eerd RA,**  
senior manager  
Lokale overheid  
Tel: 06-1201 1626  
E-mail: nicole.bovendeerd@bdo.nl



**Drs. D.O. (Dennis) Meeuwissen RA,**  
partner Audit & Assurance  
Lokale overheid  
Tel: 06-5261 5067  
E-mail: dennis.meeuwissen@bdo.nl



**Drs. L. (Léon) van Aubel,**  
senior Manager  
Lokale overheid  
Tel: 06-2073 4585  
E-mail: leon.van.aubel@bdo.nl

## Meer informatie

BDO branchegroep Publieke sector  
Tel: 088-236 48 06  
E-mail: publiekesector@bdo.nl  
Internet: bdo.nl/publiekesector  
@BDONederland

## COLOFON

## Concept &amp; realisatie

Monte Media

## Tekst

Irene Schoemakers

Thijs Peters

## Vormgeving en infographic

Ivo van Ijzendoorn

## Fotografie

Mona Alikhah, Anjo de Haan,  
John van Hamond, Ronald van den Heerik,  
Marcel Krijgsmans

Eerste druk, februari 2019



‘De ontwikkeling van de financiële positie en het sociaal domein vraagt om herbezinning van taken en omvang van gemeenten’

# nieuwe perspectieven

In de nieuwe economie doen kansen zich sneller voor dan ooit. Nieuwe spelregels geven een boost aan zakelijk werken. En een nieuwe generatie staat klaar om het anders te doen. Beter, slimmer, innovatiever. Wie succesvol wil ondernemen, moet zelf ook vernieuwen. Openstaan voor verandering. En met open vizier kijken naar de mogelijkheden die voor ons liggen.

Nieuwe perspectieven, dát is wat BDO u wil bieden. En kán bieden, dankzij onze unieke combinatie van lokale marktkennis en een internationaal netwerk. Persoonlijke dienstverlening en een professionele aanpak. BDO helpt u graag om vanuit een andere invalshoek naar uw business te kijken, zodat u de juiste beslissingen neemt om uw organisatie sterker, wendbaarder en succesvoller te maken. Of u nu een mkb-bedrijf, familiebedrijf, publieke organisatie of internationale onderneming bent.

BDO kijkt graag met u vooruit. Samen komen we tot nieuwe inzichten en nieuwe kansen in uw markt. Samen creëren we nieuwe perspectieven.

[bdo.nl/publiekesector](https://bdo.nl/publiekesector)

**BDO** is een op naam van Stichting BDO te Amsterdam geregistreerd merk.

In deze publicatie wordt **BDO** gebruikt ter aanduiding van de organisatie die onder de merknaam 'BDO' actief is op het gebied van de professionele dienstverlening (accountancy, belastingadvies en advisory).

**BDO Accountants & Adviseurs** is een op naam van BDO Holding B.V. te Eindhoven geregistreeerde handelsnaam en wordt gebruikt ter aanduiding van een aantal met elkaar in een groep verbonden rechtspersonen, die ieder afzonderlijk onder de merknaam 'BDO' actief zijn op een bepaald terrein van de professionele dienstverlening (accountancy, belastingadvies en advisory).

**BDO Holding B.V.** is lid van BDO International Ltd, een rechtspersoon naar Engels recht met beperkte aansprakelijkheid, en maakt deel uit van het wereldwijde netwerk van juridisch zelfstandige organisaties die onder de naam 'BDO' optreden.

BDO is de merknaam die wordt gebruikt ter aanduiding van het BDO-netwerk en van elk van de BDO Member Firms.