

Naar een grotere wendbaarheid van de gemeentebegroting

FAMO Webinar 11 juni 2020

Anton Revenboer & Marco Pot



Even voorstellen...



Publieke Sector

Kenmerken

- ▶ Accountancy, Tax, Legal en Advisory
- ▶ 300 medewerkers waarvan 50 adviseurs
- ▶ Van visie en strategie tot implementatie



Marco Pot

06 - 1100 3151

marco.pot@bdo.nl



Anton Revenboer

06 - 5496 7293

anton.revenboer@bdo.nl



Veel gemeenten kwamen al moeilijk tot een sluitende begroting. De urgentie om iets te doen neemt steeds meer toe

1 Welke methoden zijn mogelijk zijn om de wendbaarheid en toekomstbestendigheid van de gemeentebegroting te vergroten en vet op de botten te creëren?

2 Als financial, bedrijfsvoeringsmanager of controller kun je hierbij een belangrijke rol spelen en wordt er ook wat van je verwacht.

BDO rapport: vóór de coronacrisis was er al een veenbrand

Hoe houdbaar zijn de gemeentelijke overheidsfinanciën?

	Jaarrekening 2017	Jaarrekening 2018	Begroting 2020
# gemeenten met tekort	152	205	268
% gemeenten met tekort	43%	58%	75%
€ euro's tekort	€ 751 miljoen	€ 950 miljoen	€ 1,25 miljard



Voortdurende veranderingen en beperkte financiële kaders vereisen dat gemeenten meer dan ooit wendbaar zijn

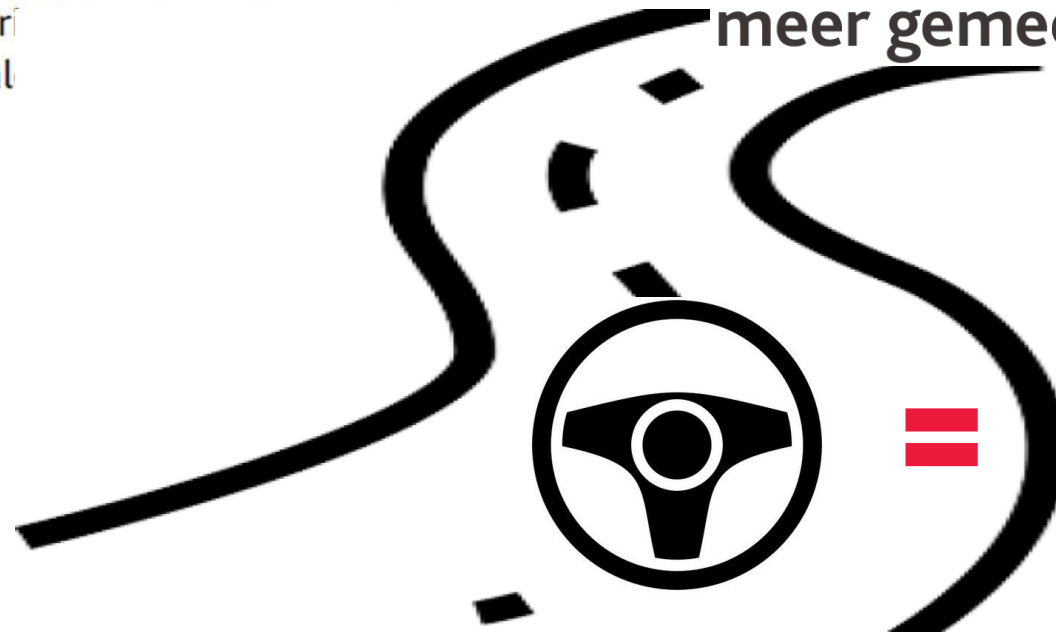
De overheid beweegt zich in een sterk veranderende en complexe omgeving. In een (lokale) samenleving bovendien, die hoge eisen stelt aan de dienstverlening, het verandervermogen en de rol van de overheid. Met beperkte financiële kaders.

Complexe opgaven

1. Informatiesamenleving
2. Inrichting en gebruik van het fysieke domein
3. Inclusieve samenleving en opgabegericht werken
4. Samenwerking en uitvoer
5. Dienstverlening en digital
6. Effecten Corona-crisis

BDO-BENCHMARK NEDERLANDSE GEMEENTEN 2020

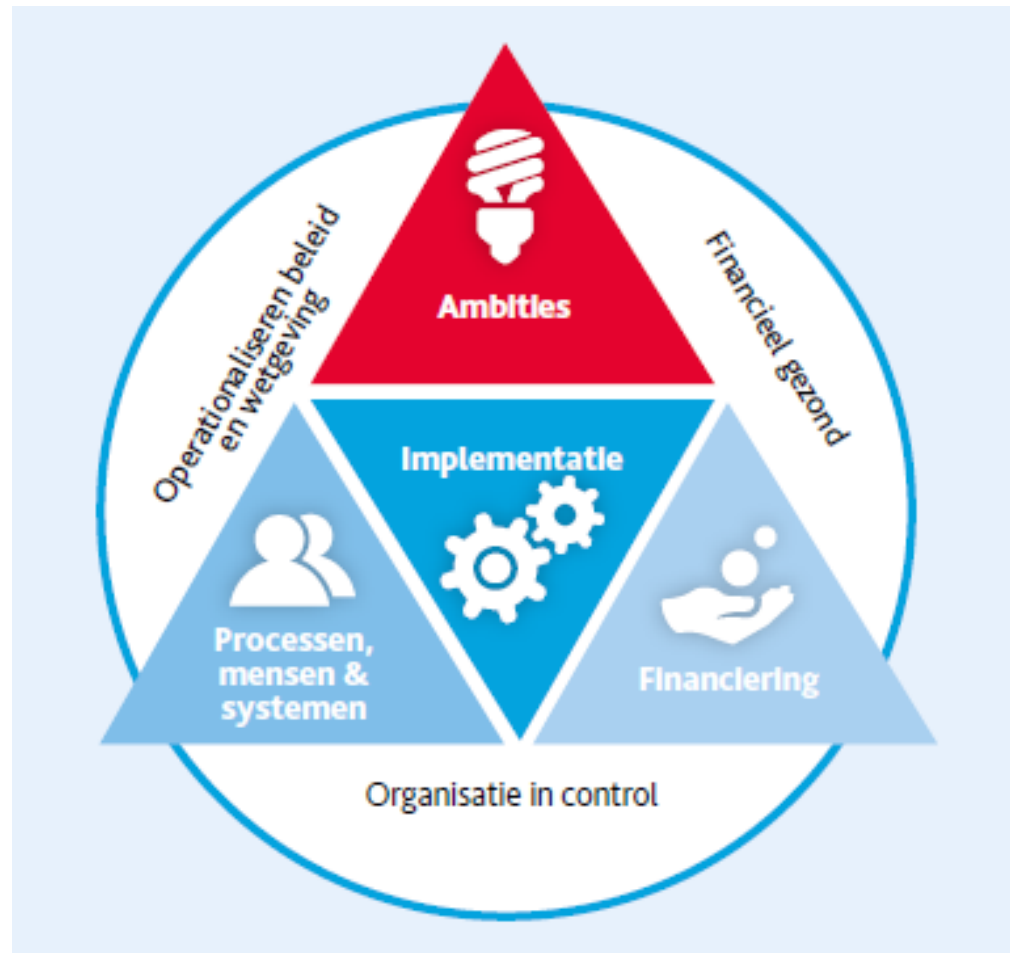
FINANCIËLE VEENBRAND
Tekorten lopen op,
meer gemeenten in 't rood



Noodzaak van sturing en
wendbaarheid

Succesvolle organisaties werken integraal en zijn wendbaar

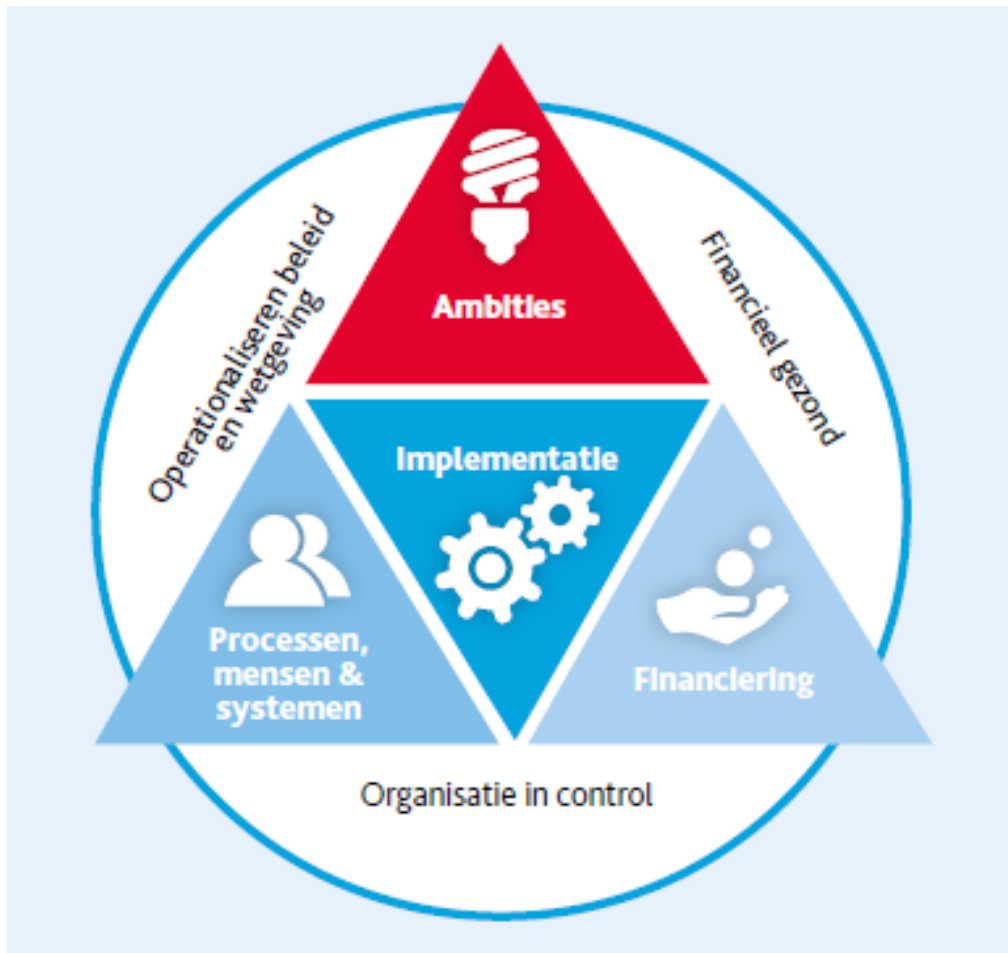
Zij zijn in staat beheerst te schakelen in ambities binnen een financieel gezond kader



Integraliteit en wendbaarheid

- Balans tussen ambities en financiële spankracht
- Inzicht in sturingsmogelijkheden, draaiknoppen: wat willen we, wat doen we en wat kost het
- Daadwerkelijk sturen, bijsturen, op- en afschalen
- Rol van de overheid in het speelveld met inwoners, organisaties en medeoverheden
- Verantwoordelijkheid bestuur, management, staf en lijn
- Organisatie is flexibel en denkt als 1 geheel

Voorbeeld sociaal domein

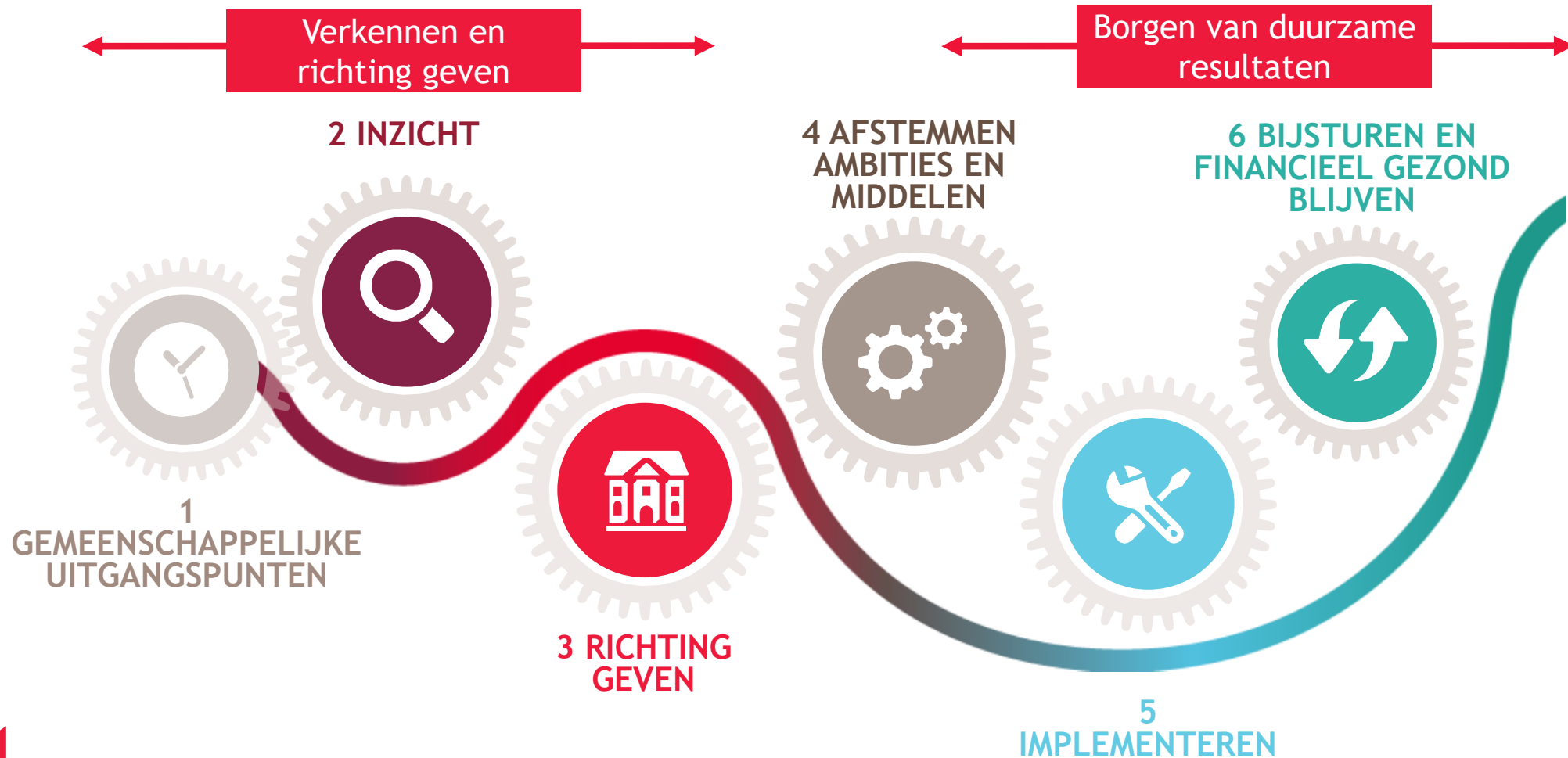


Integraliteit en wendbaarheid in het sociaal domein

- Beleid: doen wat nodig is
- Doorvertalen naar de uitvoering, b.v. toegang
 - Management stuurt ook echt
 - Inzicht in sturingsmogelijkheden, draaiknoppen: wat willen we, wat doen we en wat kost het
- KPI's, sturingsinformatie, P&C-cyclus
- Keten-breed: POH, onderwijsinstellingen, welzijnsorganisatie, zorginstelling
- Verantwoordelijkheid bestuur, management, staf en lijn: TVB matrix op orde en wordt er naar gehandeld ?
- Organisatie is flexibel en denkt als 1 geheel
 - Uitvoering geeft informatie aan beleid
 - Business controller is pro-actief en begrijpt het domein, weet wat er speelt

Het pad naar een wendbare begroting in 6 stappen

Een boeiend samenspel van bestuurders, beleidskolom en financiële kolom



Verkennen van de uitgangspunten en de financiële situatie

De aanpak kent niet alleen cijfermatige, maar ook veranderkundige elementen

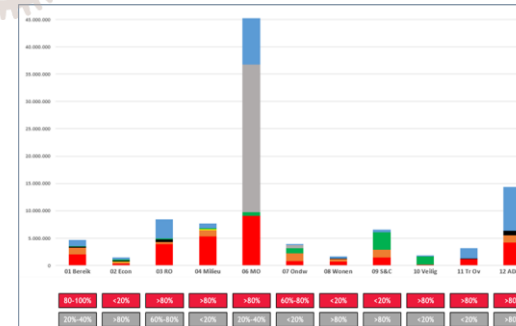


Gemeenschappelijke uitgangspunten

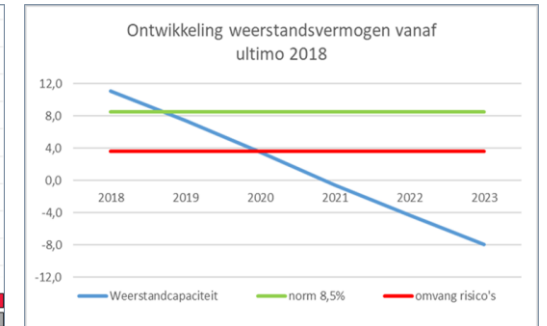
- Definiëring van begrippen
- Doelstellingen
- Beoogd resultaat
- Plan van aanpak
- Tijdpad
- Programma organisatie
- Veranderbehoefte



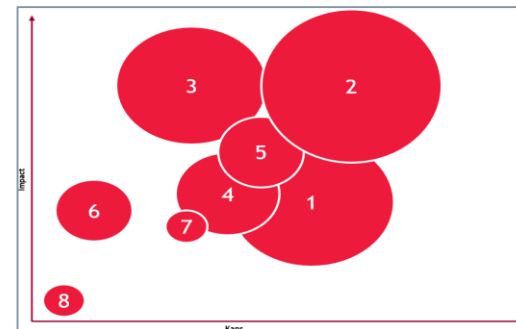
Inzicht geven



Allocatie en stuurbaarheid van middelen



Ontwikkeling financiële positie



Risico analyse

Scenario's begroting 2020 - 2030				
	Begroting 2020	Neutraal	Negatief	Aannemelijk
Jan. 2020	1.150	1.150	575	1.012
Jan. 2021	1.950	1.950	975	1.716
Jan. 2022	2.900	2.900	1.450	2.552
Jan. 2023	4.000	4.000	2.000	3.520
Jan. 2024	5.000	5.000	2.500	4.400
Jan. 2025	6.000	6.000	3.000	5.280
Jan. 2026	7.000	7.000	3.500	6.160
Jan. 2027	8.000	8.000	4.000	7.040
Jan. 2028	9.000	9.000	4.500	7.920
Jan. 2029	10.000	10.000	5.000	8.800
Jan. 2030	11.000	11.000	5.500	9.680

Scenario analyse

Voorbeeld analyse 1

Globaal inzicht financiële positie op basis van de BDO Benchmark Gemeenten

Cijfers BDO Benchmark Nederlandse Gemeenten 2020

Financiële kengetallen (punten t.b.v. rapport)	Gemeente X	Gem. 25.000 - 50.000 inwoners
Solvabiliteit	35,0 % (2,7)	35,0 % (2,7)
Netto schuldquote gecorrigeerd	52,0 % (3,0)	49,9 % (2,8)
Grondexploitatie	14,0 % (1,5)	13,6 % (1,3)
Structurele exploitatieruimte	0,6 % (1,0)	0,1 % (0,7)
Belastingcapaciteit	85,0 % (0,5)	103,9 % (0,3)
Rapportcijfer	9	8

Voorbeeld analyse 2

Sociaal domein: waar komt het geld vandaan?

Totaaloverzicht rechtstreeks aanwijsbare inkomsten sociaal domein 2020 - 2024

Inkomsten	2020	2021	2022	2023	2024
Gebundelde uitkering (BUIG-budget)	€ 11.805.798	€ 12.647.365**	€ 12.941.365**	€ 12.941.365**	€ 12.941.365**
Uitkering Besluit bijstandverlening zelfstandigen (Bbz)	€ 10.372*	€ 10.372*	€ 10.372*	€ 10.372*	€ 10.372*
Gemeentefonds Budget Re-integratie klassiek	€ 2.068.182	€ 2.068.182	€ 2.068.182	€ 2.068.182	€ 2.068.182
Gemeentefonds Budget Voogdij 18+	€ 2.016.873	€ 2.144.564	€ 2.144.564	€ 2.144.564	€ 2.144.564
Gemeentefonds Decentralisatie-uitkering Participatie nieuw Wajong	€ 109.599	€ 114.863	€ 120.243	€ 125.509	€ 130.968
Gemeentefonds Decentralisatie-uitkering Participatie nieuw Begeleiding	€ 233.876	€ 240.142	€ 267.707	€ 295.344	€ 320.517
Gemeentefonds Decentralisatie-uitkering Participatie WSW	€ 6.615.359	€ 6.383.824	€ 6.207.631	€ 5.895.811	€ 5.671.999
Totaal rechtstreeks aanwijsbare inkomsten Sociaal Domein	€ 22.860.059	€ 23.609.311	€ 23.760.065	€ 23.481.147	€ 23.287.967

Voorbeeld analyse 3

Een scenario van de kostenontwikkeling sociaal domein

Overzicht financiële mutaties 2020 (en verder) bestuursprogramma

Mutaties	S / I	Begroting 2020	MJR 2021	MJR 2022	MJR 2023	MJR 2024
4.1 Vrijval stelpost apparaatskosten Plan van Aanpak	Structureel	€ 643.000	€ 643.000	€ 643.000	€ 643.000	€ 643.000
4.2 Afwikkeling Y- in liquidatie	Incidenteel	€ 592.000				
4.3 Jeugdhulp	Structureel	-/- € 1.713.748	-/- € 2.140.138	-/- € 2.140.138	-/- € 2.140.138	-/- € 2.140.138
4.4 WMO - schoonmaak ondersteuning	Structureel	-/- € 310.468	-/- € 718.358	-/- € 1.080.663	-/- € 1.444.114	-/- € 1.444.114
- wegvallen eigen bijdragen	Structureel	-/- € 300.000	-/- € 300.000	-/- € 300.000	-/- € 300.000	-/- € 300.000
- overige regelingen	Structureel	-/- € 51.929	€ 92.998	€ 207.171	€ 320.844	€ 320.844
4.5 Loonkostensubsidie Participatiewet	Structureel	-/- € 1.100.000	-/- € 1.100.000	-/- € 1.100.000	-/- € 1.100.000	-/- € 1.100.000
4.6 Leerlingenvervoer (Europese aanbesteding)	Structureel	-/- € 175.000	-/- € 250.000	-/- € 250.000	-/- € 250.000	-/- € 250.000
4.7 Veilig Thuis	Incidenteel	-/- € 47.500	-/- € 47.500			
Saldo		-/- € 2.463.645	-/- € 3.819.998	-/- € 4.020.630	-/- € 4.270.408	-/- € 4.270.408
Waarvan structureel	Structureel	-/- € 3.008.145	-/- € 3.772.498	-/- € 4.020.630	-/- € 4.270.408	-/- € 4.270.408
Waarvan incidenteel	Structureel	€ 544.500	-/- € 47.500	€ 0	€ 0	€ 0



Richting geven via geprioriteerde begrotingsvelden

Op basis van het verkregen inzicht in de begroting, de risicogebieden en de scenario's

Van inzicht naar richting geven

- Inzicht leidt tot kansen, risico's en verwonderpunten
- Kwantificeren en scenario's kiezen
- Prioriteren van onderdelen binnen de begroting: waar vallen klappen, waar kunnen we besparen, waar zitten kansen etc.
- Strategie/aanpak per onderdeel of juist overstijgend
- Daarin betrekken het verbeteren van de wendbaarheid
- En de duurzaamheid van de resultaten

Kansen en risicogebieden in de begroting (voorbeeld scenario)

 Inkomsten	 Rationalisatie	 Ondersteuning
Parkeren ▶ € 2.000K	Ambities ▶ € 1.900K	Sociaal Domein ▶ € 4.300K
Toeristen ▶ € 300K	Openbare ruimte ▶ € 650K	Sport & Cultuur ▶ € 4.000K
Leges ▶ € 400K	Vastgoed ▶ € 700K	Economie ▶ € 300K



Richting geven aan het bijsturen van de begroting

Vier strategieën om te combineren voor een wendbare en duurzaam sluitende begroting



Preventief:
voorkom dat je
begroting vast
zit

- Herprioriteren ambities
- Kort cyclisch beleid
- Nieuw voor oud principe
- Begrotings- en kostendiscipline
- Sparen als begrotingspost
- Kerntaken budgettering

+ Niet snijden, maar kiezen, beheersen

- Vraagt andere mindset

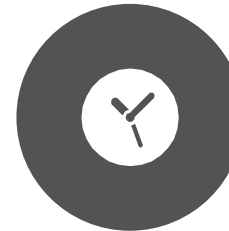


Korte termijn:
kosten snijden,
tarieven
verhogen

- Laaghangend fruit plukken
- Vacature- en inhuurstop
- Tarieven verhogen
- Bezuinigen
- Technische aanpassingen in de begroting

+ Snel resultaat, concreet

- Geeft weinig energie
Duurzaam?



Altijd: efficiency
verbeteren

- Optimaliseren organisatie en processen
- Automatiseren en robotiseren
- (Keten)samenwerken

+ Cultuur van continu verbeteren maakt wendbaarder

- Resultaten minder zeker, kosten voor de baten uit



Lange termijn:
transformeren
business
modellen

- Opgavegericht werken
- Ontschotting sociaal domein
- Shared Services

+ Huidige belemmeringen loslaten

- Resultaten onzeker, kosten voor de baten uit, wensdenken



Voorbeeld strategieën Sociaal Domein

Verzamel alle mogelijk draaiknoppen en bepaal de impact



Preventief:
voorkom dat je
begroting vast
zit

- Zorgplannen laten eindigen
- Kostenbewustzijn bij professional
- Business controller met kennis van zaken
- Verdeling middelen BUIG
- Benchmark
- Normalisering



Korte termijn:
kosten snijden,
tarieven
verhogen

- Gesprek aangaan met zorgaanbieders
- Uurtarieven x aantallen
- Minimabeleid naar 110%
- Tegemoetkoming zorgkosten naar 110%
- Vrijwilligersbeloning stoppen



Altijd: efficiency
verbeteren

- Optimaliseren organisatie en processen
- Casus regie bij 10 duurste gezinnen
- Accepteren meer beroep en bezwaar
- Budget plafond
- Doen wat afgesproken is (PDCA-cyclus)
- Management op aanspreken
- Intervisie
- Data-analyse



Lange termijn:
transformeren
business
modellen

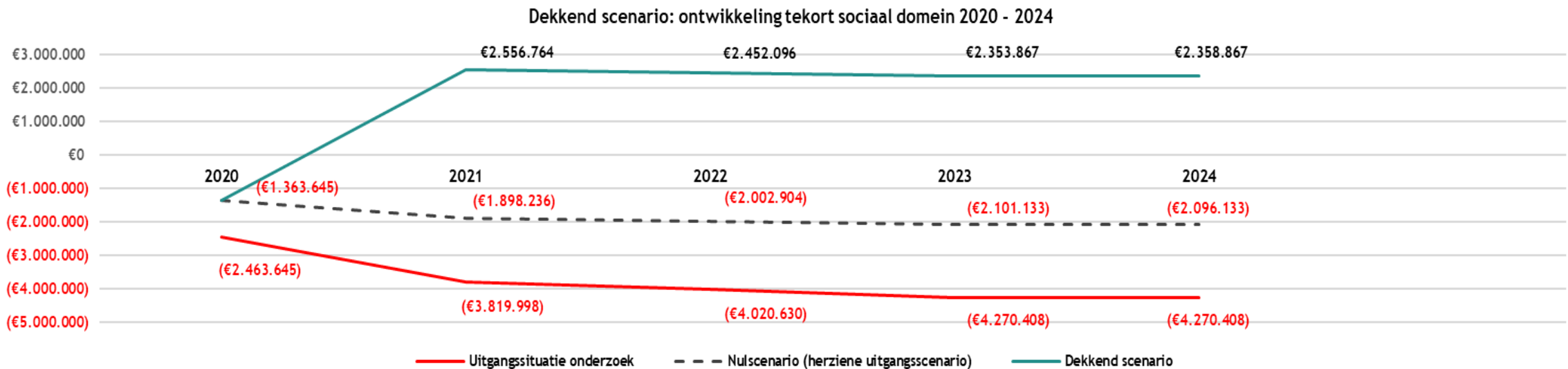
- Minder contractpartijen Zorg
- Regionale visie
- Echte integrale toegang
- Sociale werkvoorziening anders inzetten

Voorbeeld scenario's financiële impact maatregelen

Inzicht geven in de impact van keuzes. Betrek daarbij ook de maatschappelijke impact

Belangrijke aspecten

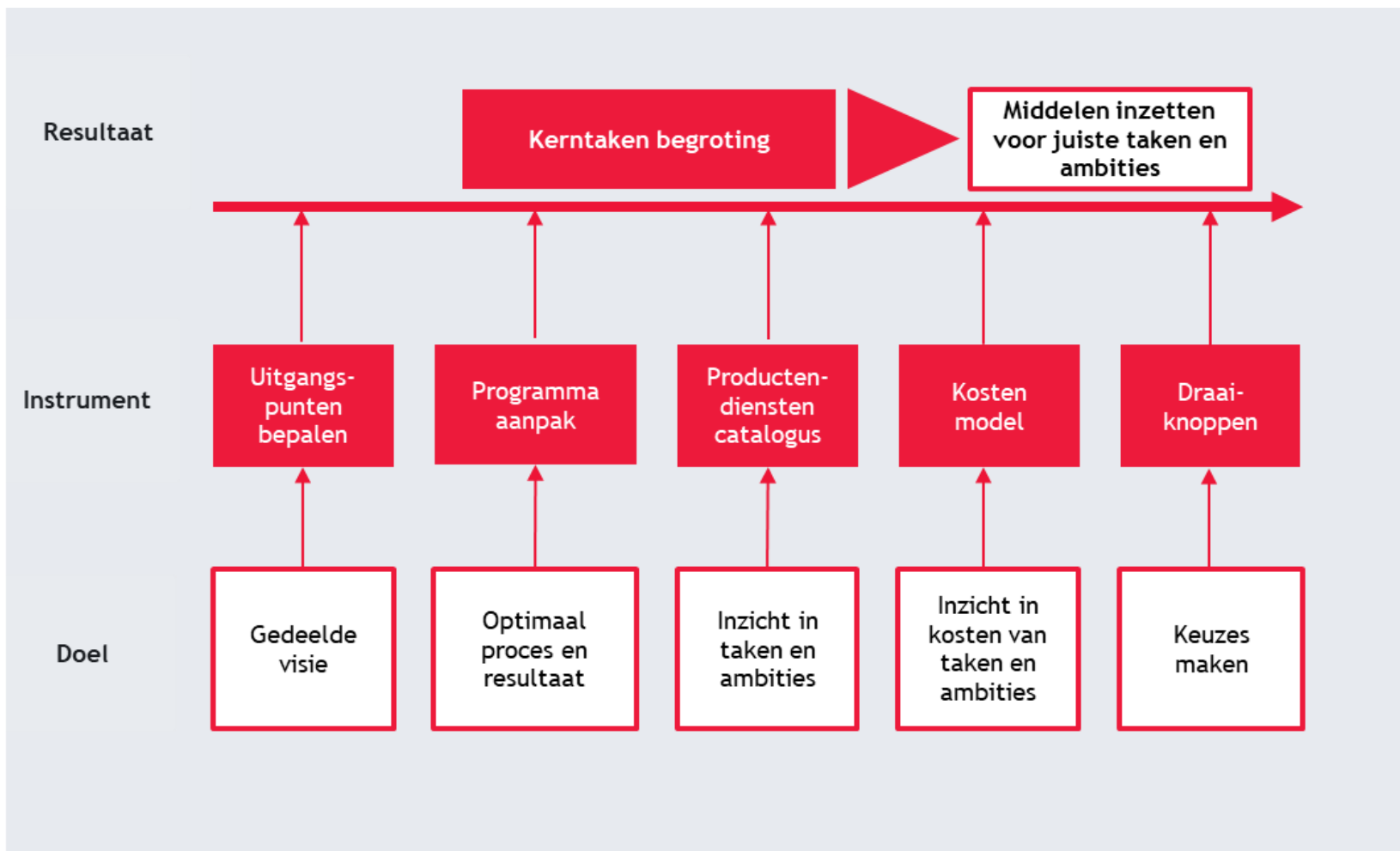
- Kijk naar beleidsmatige én organisatorische maatregelen
- Maak keuzes inzichtelijk
- Maak impact inzichtelijk
- Borg de opvolging, papier is geduldig





Terug naar de basis: afstemmen ambities en middelen

Kerntaken budgettering als middel om de schaarse middelen beter te alloceren



Inzicht, inzicht,
inzicht
Investerings die ook in
de toekomst resultaat
oplevert



Risico dat het een
instrument wordt om
tekorten te
onderbouwen

Borgen van duurzame resultaten

Nu gaat het aan op implementeren, bijsturen en financieel gezond blijven



Implementatie

- Krijgt te weinig aandacht, bestuurlijk minder relevant
- Mensenwerk
- Realisatiekracht is hardnekkige uitdaging, maar wel dé succesfactor
- Afspraken over aanpak, monitoring, leiderschap en gedrag
- Programmatisch aanpakken
- Agenderen in MT's, directie, college en raad
- Niet het probleem van alleen de financials



Bijsturen en financieel gezond blijven

- Geen éénmalige exercitie
- Op dit soort vraagstukken stelselmatig in control zijn
- Bij veranderende omstandigheden handvatten en scenario's hebben
- Uitgangspunten en definities verankeren in het financiële beleid
- Toetsing uitgangspunten en op- en afschalen van maatregelen via de reguliere P&C cyclus

Positionering van de financiële kolom

Samen werken aan de zelfde doelen: financial control, business control en de business

“Als financial, bedrijfsvoeringsmanager of controller kun je hierbij een belangrijke rol spelen en wordt er ook wat van je verwacht”

- Balans in de top van de organisatie: ambities versus financiële spankracht.
→ Beleg een duidelijke en krachtige CFO rol, dat kan ook een wethouder zijn
- Vertaal dit ook naar een goede balans in de taak- en rolverdeling binnen de driehoek van de business, financiën en business control.
→ Samen werken aan de zelfde doelen
→ Vermijd stafsturing, lijn is in veel gevallen verantwoordelijk
→ De lijn naar bestuursadvisering kort houden
- Aanwezigheid vaardigheden is cruciaal om deze rol succesvol te kunnen invullen



- Bestuurlijke sensitiviteit
- Oplossingsgericht adviseren, maar standvastig op de uitgangspunten
- Schriftelijke en mondelinge adviesvaardigheden op bestuurlijk niveau
- Affiniteit met financiën en de kernprocessen van een gemeente
- Visie op ontwikkelingen in gemeenteland en de impact daarvan op de financiën
- Verbindingen kunnen leggen
- Aansturen van rapportageprocessen
- Aanjagen van het verbeteren van de informatievoorziening

Webinar Overheid Update Jaarrekening 2020 - BDO

<https://www.evenementenbdo.nl/webinar-overheid/home.php>

- ▶ De coronacrisis zal grote impact hebben op de primaire taken van de gemeente, de bedrijfsvoering en interne beheersing.
- ▶ De risico's nemen toe en processen veranderen, er zal intensievere controle nodig zijn op de zorg- en gesubsidieerde instellingen en verbonden partijen, de TOZO-regeling zal verantwoord en gecontroleerd moeten worden (SiSa- regeling), etc. Onlangs heeft het Rijk een eerste steunpakket van € 566 miljoen toegezegd, maar de vraag is of dat genoeg is.
- ▶ Wij vinden het belangrijk dat u goed geïnformeerd en voorbereid bent op de gevolgen voor uw organisatie, de (verbijzonderde) Interne Controle en de jaarrekening 2020.
- ▶ Op dit moment vindt al volop overleg plaats tussen de SDO (Sectorcommissie Decentrale Overheden van de NBA), Coziek (NBA sectorcommissie voor zorgaccountants), de VNG en diverse Ministeries over de regelingen en de gevolgen voor de controle. Wij gaan u in een half uur tijdens dit webinar informeren over de actuele stand van zaken.
- ▶ 25 JUNI, 30 JUNI en 1 JULI 2020 van 10:00 uur tot 10:30 uur
- ▶ <https://www.evenementenbdo.nl/webinar-overheid/home.php>



Vragen ?
