

Duurzaam en gezond financieel perspectief

Plan van aanpak



27 februari 2024

Project Duurzaam Gezond Financieel Perspectief voor de gemeente Heerenveen

Plan van aanpak

Versie

Definitief, 27 februari 2024

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	3
H1 Inleiding	4
1.1 Aanleiding	4
1.2 Doelstelling	4
H2 Aanpak	5
2.1 Strategie en fasering	5
2.2 Drie soorten deelopdrachten.....	6
2.3 Toelichting deelopdrachten.....	7
2.4 Samenvattend overzicht	12
H3 Planning	13
H4 Projectcontrol	15
4.1 Projectorganisatie	15
4.2 Rollen en verantwoordelijkheden	15
4.3 Afbakening.....	16
4.4 Randvoorwaarden	17
4.5 Communicatie en rapportage.....	17
4.6 Risico's	19
Bijlage 1 PvA Reikwijdte.....	20
Bijlage 2 PvA Benchmark	22
Bijlage 3 PvA Indexatie	26
Bijlage 4 PvA Investeringen	28
Bijlage 5 PvA Spuks.....	31
Bijlage 6 PvA Kostendekkendheid leges.....	34
Bijlage 7 PvA Treasury	35

H1 Inleiding

1.1 Aanleiding

De gemeente Heerenveen heeft de begroting 2024 met een positief saldo vastgesteld. Echter, vanaf 2025 tot en met 2027 vertoont het begrotingssaldo een negatieve trend, stijgend naar ruim € 11 miljoen in 2027. Zelfs na verwerking van de decembercirculaire wordt voor 2026 en 2027 nog steeds een aanzienlijk negatief saldo verwacht, circa € 9,8 miljoen negatief in 2027. De belangrijkste oorzaken liggen in de terugloop van de algemene uitkering vanaf 2026, het stijgende rentepercentage met als gevolg oplopende financieringslasten en het grote geplande investeringsvolume voor de komende jaren.

De wethouder financiën benadrukte de financiële uitdaging reeds in de aanbiedingsbrief van de meerjarenbegroting 2024: *"We moeten onze uitgaven aanpassen aan de inkomsten om het financiële perspectief weer gezond te laten zijn. Net als thuis kunnen we niet meer uitgeven dan wat er in onze huishoudportemonnee zit. Dat betekent dat we naast de eerder aangekondigde bezuinigingen maatregelen gaan ontwikkelen die voor een structurele verbetering moeten zorgen."*

De verwachting is dat het rijk dit tekort niet volledig gaat compenseren. Daarom starten we met het project "Duurzaam en gezond financieel perspectief" (DGFP). Dit document beschrijft het plan van aanpak voor het project.

1.2 Doelstelling

Het voornaamste doel van het project is het realiseren van een gezond en duurzaam financieel perspectief voor de gemeente. Het project richt zich op het structureel sluitend maken van de begroting vanaf 2025 en het voorbereiden van ombuigingen. Dit stelt het college en de raad in staat tijdig bij te sturen door verantwoorde en integrale keuzes te maken, in lijn met de visie van de gemeente Heerenveen.

De doelstelling van het project kan als volgt worden geformuleerd:

Het bereiken van een gezond en duurzaam financieel perspectief, wat resulteert in een wendbare, flexibele, en transparante organisatie die adequaat inspeelt op toekomstige ontwikkelingen.

Beoordelen flexibiliteit op lange termijn

We willen de begroting op flexibiliteit op de lange termijn beoordelen, waarbij we gebruikmaken van financiële kengetallen zoals de netto schuldquote, solvabiliteit en de ratio van ons weerstandsvermogen. Momenteel staan deze indicatoren op oranje voor de langere termijn, met de mogelijkheid van rood zonder maatregelen. Aan de hand van deze financiële kengetallen en de verwachte trend beoordelen we de begroting op de langere termijn. De kengetallen met bijbehorende doelstellingen op lange termijn zijn:

Kengetal	Trend 2023/2027	Kritische grens	Doelstelling lange termijn
Netto schuldquote	41% - 115%	130%	< 90%
Solvabiliteit	20% - 7%	20%	> 20%
Ratio weerstandsvermogen	2,1 - 1,3	1	1 - 1,4

Tabel 1. Doelstellingen financiële kengetallen

H2 Aanpak

2.1 Strategie en fasering

Strategie

In de onzekere wereld van gemeentefinanciën, waar externe ontwikkelingen zoals de herijking van het gemeentefonds, potentiële rijksbezuinigingen en nieuwe taken voortdurend de begroting van de gemeente Heerenveen beïnvloeden, staan we voor de uitdaging om een financieel gezond perspectief te creëren voor de gemeente Heerenveen. Om in control te blijven, hebben we een proactieve houding aangenomen door te starten met het project DGFP. Dit project fungeert als een instrument voor monitoring en het genereren van weloverwogen keuzemogelijkheden voor ombuigingen, waardoor we flexibel kunnen inspelen op veranderende omstandigheden.

Onze strategie is gericht op:

- Het in positie brengen van college en de raad om verantwoorde en integrale keuzes te maken;
- Het vermijden van beslissingen met maatschappelijke impact die moeilijk te herstellen zijn met scherp bewustzijn van de gevolgen voor de dienstverlening aan inwoners.

Gehanteerde fasering: perspectiefnota 2024 en 2025

We stellen voor het project op te delen in fasen met twee essentiële momenten: de perspectiefnota's van 2024 en 2025. Tijdens de vaststelling van deze nota's bepaalt de raad namelijk het (financiële) perspectief voor de komende jaren. Het zijn daarmee momenten waar integrale afwegingen kunnen worden gemaakt. We hanteren de volgende uitgangspunten:

- **Perspectiefnota 2024:** hierbij streven we, gezien de huidige onzekerheden, naar een sluitend begrotingssaldo voor 2025 met een focus op de korte termijn. Het risico op het nemen van moeilijk herstelbare beslissingen wordt hiermee verkleind;
- **Perspectiefnota 2025:** hierbij verwachten we meer duidelijkheid vanuit het Rijk te krijgen en richten we ons op 2026 en verder.

Tijdens het presenteren van ombuigingsvoorstellen houden we rekening met de meest recente informatie en ontwikkelingen. Daarbij zoeken we een zorgvuldige balans tussen het voorstellen van ombuigingen en het handhaven van de maatschappelijke voorzieningen die onze gemeente kenmerken.

2.2 Drie soorten deelopdrachten

Het is belangrijk om de impact van externe ontwikkelingen, het profiel en de ambities van het college en de raad, evenals het huidige beleid van de gemeente, vanuit diverse perspectieven te belichten. Daarnaast streven we naar een financiële vergelijking met enkele referentiegemeenten. Om deze doelstellingen te bereiken, zijn tien deelopdrachten geformuleerd om de benodigde inzichten te verschaffen voor gedegen adviezen aan het college en de gemeenteraad.

We maken onderscheid in drie soorten deelopdrachten:

Richtinggevende deelopdrachten

- Bieden inzicht en duiding om weloverwogen beslissingen te nemen keuzes. En resulteert in richting en context voor onderzoeksrichtingen voor ombuigingen.
- Omvat het vaststellen van een bestuurlijk profiel, het bepalen van de projectreikwijdte en het uitvoeren van een benchmark.



Budgetmutaties deelopdrachten

- Gericht op het identificeren van ombuigingsmogelijkheden en resulteren in concrete voorstellen;
- Omvat onder andere indexatie, investeringen, specifieke uitkeringen en kostendekkendheid van leges.



Optimalisatie deelopdrachten

- Bieden inzicht over optimalisatiemogelijkheden van processen en resulteren in adviezen voor het versterken van de (financiële) controlfunctie van de gemeente;
- Omvat treasurybeleid, de verplichtingenadministratie en het loongebouw.



In de volgende paragraaf worden de deelopdrachten nader toegelicht. Tevens wordt in paragraaf 2.4 een samenvattend overzicht gepresenteerd van de wijze waarop de deelopdrachten samenkomen bij de twee afwegingsmomenten, resulterend in integrale adviezen die worden voorgelegd.

2.3 Toelichting deelopdrachten

In deze paragraaf lichten wij de deelopdrachten kort toe. Voor het gros van de deelopdrachten is een uitgebreidere toelichting opgenomen in de bijlage van dit van plan van aanpak.

Profiel van de gemeente Heerenveen



Doel	Het vaststellen van een visie voor gemeente Heerenveen en richting geven aan de wijze waarop Heerenveen het financieel perspectief duurzaam en gezond vormgeeft.
Resultaat	Een vastgestelde visie die het profiel weergeeft van de gemeente Heerenveen en daarmee richting geeft aan de ombuigingsmogelijkheden.
Oplevermoment	Week van het financieel perspectief
Financiële verwerking	Niet van toepassing
Plan van aanpak	Niet beschikbaar

Toelichting: het college stelt voorafgaand aan de week van het perspectief een visie met bijbehorend profiel vast die richting geeft aan de wijze waarop ombuigingsvoorstellen concreet worden uitgewerkt.

Reikwijdte project DGFP



Doel	Vaststellen van de financiële reikwijdte van het project DGFP en hier invulling aangeven door de omvang van de te realiseren ombuigingen vast te stellen.
Resultaat	Concrete reikwijdte van het project DGFP waarmee een duurzaam en reëel sluitende begroting en gezonde financiële kengetallen worden gerealiseerd.
Oplevermoment	Week van het financieel perspectief
Financiële verwerking	Niet van toepassing
Plan van aanpak	Beschikbaar in bijlage

Toelichting: voordat we keuzes maken op basis van de deelopdrachten, bepalen we eerst de reikwijdte van het project. Deze reikwijdte beïnvloedt de noodzakelijke keuzes voor financieel herstel. Verschillende scenario's worden overwogen, rekening houdend met onzekerheden in de algemene uitkering en mogelijke niet-opgenomen taken in de begroting. Gedurende het DGFP-project blijven we de onzekerheden monitoren, waardoor de reikwijdte kan worden bijgesteld.

Benchmark en ombuigingen



Doel	De benchmark heeft tot doel inzicht te verschaffen in de afwijkingen van de begroting van Heerenveen ten opzichte van vergelijkbare gemeenten, waarbij een kritische blik op de inhoudelijke onderbouwing gehandhaafd blijft.
Resultaat	Een uitgewerkte benchmark die richting geeft op welke taakvelden ombuigingsvoorstellen uit te werken zijn.
Oplevermoment	Week van het financieel perspectief
Financiële verwerking	Perspectiefnota 2025
Plan van aanpak	Beschikbaar in bijlage

Toelichting: de benchmark vergelijkt inkomsten uit het gemeentefonds en met vijf referentiegemeenten. De uitkomsten geven richting waar het wenselijk is ombuigingsvoorstellen uit te werken. In de week van het financieel perspectief wordt de benchmark voorgelegd en worden, in samenhang met de reikwijdte en het profiel, gewenste richtingen in beeld gebracht. Bij de behandeling van de Perspectiefnota 2024 worden de onderzoeksrichtingen aan de raad voorgelegd. Voor de Perspectiefnota 2025 worden concrete ombuigingsvoorstellen voorgelegd. Door deze fasering wordt de raad in staat gesteld om integrale keuzes te maken en wordt voorkomen dat onnodige beslissingen genomen worden met maatschappelijke impact.

Indexatie



Doel	Het vaststellen van een nieuwe indexeringsystematiek.
Resultaat	Een indexeringsystematiek die bijdraagt aan een duurzaam en gezond financieel perspectief.
Oplevermoment	Week van het financieel perspectief
Financiële verwerking	Perspectiefnota 2024
Plan van aanpak	Beschikbaar in bijlage

Toelichting: onze huidige systematiek is een afgeleide van de wijze waarop de indexatie door het Rijk in de algemene uitkering wordt verwerkt. Het Rijk wijzigt deze echter vanaf 2027 waardoor het noodzakelijk is onze huidige systematiek aan te passen. In de uitwerking werken we diverse scenario's uit waarbij een reële wijze van indexatie het vertrekpunt is. Een reële wijze van indexeren draagt bij aan een duurzaam financieel perspectief. Afhankelijk van de keuzes die worden gemaakt heeft de uitwerking van deze deelopdracht impact op het begrotingsaldo. Deze impact verwerken wij bij de Perspectiefnota 2024.

Investerings



Doel	De onder fase 1 niet beoordeelde investeringen uit de investeringsplanning 2024 in beeld te brengen en het college te adviseren deze te stoppen, te wijzigen of ongewijzigd voort te zetten. Ook worden investeringen meegenomen die nu nog niet in de investeringsplanning zijn opgenomen maar gelet op de impact nu wel een afweging vragen.
Resultaat	Een geactualiseerde investeringsplanning die een reëel beeld geeft van de financieringsbehoefte en bijdraagt aan het herstel van het begrotingssaldo en gezonde financiële kengetallen.
Oplevermoment	Perspectiefnota 2024 (separaat voorstel)
Financiële verwerking	Tussenrapportage 2024, Begroting 2025 en Perspectiefnota 2025
Plan van aanpak	Beschikbaar in bijlage
<p>Toelichting: op 23 januari heeft het college de eerste fase van deze opdracht behandeld, waarbij investeringen voor jaarschijf 2024 zijn voorgelegd aan de raad om stop te zetten, te wijzigen of ongewijzigd voort te zetten. Ook zijn investeringen voor integrale afweging doorgeschoven naar de Perspectiefnota 2024. De tweede fase betreft overige investeringen die niet in de eerste fase zijn beoordeeld, waaronder investeringen die in 2023 gepland stonden maar nog niet zijn afgerond en investeringen die voor na 2024 in de planning staan. Niet opgenomen investeringen met aanzienlijke begrotingseffecten worden ook meegenomen, zoals toegezegd aan de raad. De uitwerking van deze opdracht wordt gelijktijdig met de behandeling van de Perspectiefnota 2024 aan de raad voorgelegd. Het voorstel biedt de raad de mogelijkheid besluiten te nemen over investeringen die daar in 2024 om vragen, terwijl investeringen die kunnen wachten worden doorgeschoven naar de Perspectiefnota 2025 voor integrale afweging. Het stopzetten van investeringen kan dusdanige maatschappelijke impact hebben dat een afweging i.c.m. de uitwerking van de andere deelopdrachten passend is.</p>	

Beheer Specifieke Uitkeringen (SPUK'S)



Doel	De impact van het SPUK-besluit uit MJP2 verder uit te werken en hierbij de impact op de doelen en de begroting in beeld te brengen.
Resultaat	Een uitgewerkt voorstel van het SPUK-besluit uit MJP 2 waarbij de impact op de doelen en de begroting in beeld is gebracht en de lasten in de begroting waar mogelijk in evenwicht zijn gebracht met de ontvangen SPUK's.
Oplevermoment	Week van het perspectief 2024 en Perspectiefnota 2025
Financiële verwerking	Perspectiefnota 2024 en Perspectiefnota 2025
Plan van aanpak	Beschikbaar in bijlage
<p>Toelichting: Aanleiding voor deze deelopdracht is onder andere het besluit zoals dit in het MJP2 door de raad is besloten. In het MJP2 is het volgende hierover opgenomen: 'De SPUK-maatregel uit MJP2 is erop gericht om de doelen die het Rijk stelt bij specifieke uitkeringsregelingen zoveel als mogelijk als uitgangspunt te nemen en geen aanvullende doelen op lokaal niveau te stellen.'</p> <p>De afgelopen jaren hebben we een aanzienlijke toename gezien van SPUK's aan gemeenten, waarbij het Rijk taken steeds vaker aan gemeenten overdraagt en financiert via SPUK's. In de praktijk merken we echter dat onze inzet hiervoor structurele gevolgen kan hebben voor onze begroting. Hoewel de financiering via SPUK incidentele voordelen oplevert, leidt dit tot een afname van het structurele begrotingssaldo. Het MJP2-besluit streeft ernaar baten en lasten zoveel mogelijk budgettair neutraal in de begroting op te nemen, dit kan betekenen dat lokale doelstellingen afwijken van de door het Rijk bepaalde SPUK-doelen. In de uitwerking van deze opdracht brengen we de SPUK's in beeld die voor Heerenveen relevant zijn. Waar mogelijk benoemen we de mogelijkheden om bestaande budgetten te dekken uit de desbetreffende SPUK. Voor de Perspectiefnota 2024 worden alleen de mogelijkheden verwerkt waarvoor geen integrale afweging nodig is. In de Perspectiefnota 2025 worden indien nodig voorstellen gedaan die maatschappelijke impact hebben en/of een integrale afweging vragen.</p>	

Kostendekkendheid leges



Doel	Het verhogen van de kostendekkendheid van de leges.
Resultaat	Een uitwerking van op welke de kostendekkendheid van de leges kan worden verhoogd tot 100% en hoe dit structureel geborgd kan worden.
Oplevermoment	Week van het perspectief
Financiële verwerking	Perspectiefnota 2024
Plan van aanpak	Beschikbaar in bijlage

Toelichting: de inkomsten van de leges mogen in totaal niet hoger zijn dan de kosten die daarvoor gemaakt worden. Uit de begroting 2024 blijkt dat in 2024 de inkomsten uit de leges 40% kostendekkend zijn. Voor een gezond financieel perspectief is het uitgangspunt dat de leges de kosten dekken die gemaakt moeten worden voor de uitvoering van de producten. Opdracht is dan ook hoe de kostendekkendheid van de leges kan worden verhoogd tot 100% en hoe we dit in de toekomst kunnen borgen. De uitkomsten worden verwerkt in de Perspectiefnota 2024. Indien de maatschappelijke impact daarom vraagt kan deze afweging worden doorgeschoven naar de Perspectiefnota 2025.

Treasurybeleid



Doel	Het primaire doel is het huidige treasurybeleid tegen het licht te houden en te onderzoeken in welke mate actief treasurybeleid kan bijdragen aan een duurzaam en gezond financieel perspectief voor de gemeente Heerenveen.
Resultaat	Analyse van het huidige beleid en aanbevelingen voor actief treasurybeleid.
Oplevermoment	2e helft 2024/1e helft 2025
Financiële verwerking	Perspectiefnota 2025
Plan van aanpak	Beschikbaar in bijlage

Toelichting: de aanleiding van deze deelopdracht is de hoge financieringsbehoefte en het huidige reactieve treasurybeleid dat de gemeente op dit moment hanteert. Dit reactieve beleid kan resulteren in gemiste kansen, aangezien het zich primair richt op het inspelen op gebeurtenissen in plaats van proactief kansen te creëren. In hoeverre een actief treasurybeleid zinvol is, is onder andere afhankelijk van de daadwerkelijke financieringsbehoefte. De uitwerking van de diverse deelopdrachten zal hier meer inzicht in geven, waarbij de actualisatie van de investeringsplanning van belang is. Bij de Perspectiefnota 2025 worden de effecten van deze deelopdracht verwerkt. Het toepassen van aanbevelingen worden mogelijk eerder toegepast, aangezien de focus ligt op het optimaliseren van de financiële controlfunctie.

Verplichtingenadministratie



Doel	Onderzoek naar de meerwaarde en impact van een verplichtingenadministratie.
Resultaat	Een voorstel waarin de meerwaarde en impact wordt beschreven van een verplichtingenadministratie en dit al dan niet te implementeren.
Oplevermoment	2e helft 2024/1e helft 2025
Financiële verwerking	Perspectiefnota 2025
Plan van aanpak	Nog niet beschikbaar
<p>Toelichting: een verplichtingenadministratie helpt bij het in control houden van de financiële administratie. Verplichtingen worden aangemaakt in de administratie, enerzijds om gedurende het jaar accuraat te kunnen volgen welk deel van het beschikbare budget al is uitgegeven en anderzijds om vast te stellen welke diensten nog tot kosten leiden. "Verplichtingen" in financieel administratieve zin zijn daarin een verlengstuk van facturen. Het is onduidelijk of deze deelopdracht tot een financiële besparing leidt, maar indien dit het geval is worden deze verwerkt bij de Perspectiefnota 2025. De focus van de opdracht ligt op het optimaliseren van de financiële controlfunctie. Vanaf 1 januari 2026 wordt een nieuw financieel systeem in gebruik genomen. Het mogelijk invoeren van een verplichtingadministratie zal dan ook niet eerder dan 1 januari 2026 plaatsvinden.</p>	

Loongebouw



Doel	Een onderzoek hoe het loongebouw van de gemeente Heerenveen zich verhoudt tot andere gemeenten.
Resultaat	Een analyse waaruit blijkt of het huidige loongebouw passend is bij de doelen en ambities van Heerenveen.
Oplevermoment	2e helft 2024/1e helft 2025
Financiële verwerking	Perspectiefnota 2025
Plan van aanpak	Nog niet beschikbaar
<p>Toelichting: de loonkosten van de gemeente leggen een groot beslag op de begroting van de gemeente. In deze opdracht zoomen wij in op het loongebouw in Heerenveen en hoe zich dit verhoudt tot andere gemeenten. Wij focussen ons op de bij de deelopdracht benchmark genoemde referentiegemeenten. De inschaling en omvang van het loongebouw is afhankelijk van de wijze waarop taken door gemeenten worden uitgevoerd. Duidelijk moet worden in hoeverre het huidige loongebouw in kwantitatieve en kwalitatieve zin op orde is en passend is bij de begroting en die hierin gestelde ambities. De uitkomsten van de benchmark helpen ons hierbij waardoor de planning in de tweede helft van 2024 van start gaat. Indien dit aanleiding geeft om de begroting hierop aan te passen verwerken wij dit bij de Perspectiefnota 2025.</p>	

2.4 Samenvattend overzicht

AANPAK EN BESLUITVORMING

ONDERDEEL	DOELSTELLING	Januari medio april 2024	Week van het financieel perspectief	Perspectiefnota 2024	Periode tweede helft 2024 en eerste helft 2025	Perspectiefnota 2025
Profiel	Richtinggevend	Uitwerking en vaststelling door college	Onderzoeksrichtingen bepalen vanuit uitkomsten, reikwijdte en benchmark en werkgroepen instellen voor uitwerking onderzoeksrichtingen ombuigingen	-	-	-
Reikwijdte	Richtinggevend	Uitwerking door afdeling financiën conform PvA.		-	Reikwijdte monitoren onzekerheden en eventueel bijstellen	-
Benchmark en ombuigingen	Richtinggevend en budgetmutatie	Uitwerking door afdeling financiën conform PvA.		-	Uitwerken onderzoeksrichtingen tot ombuigingsvoorstellen	Voorleggen ombuigingsvoorstellen ter besluitvorming
Indexatie	Budgetmutatie	Uitwerking door afdeling financiën conform PvA.	Advies formuleren op basis van uitkomsten	Advies verwerken en voorleggen ter besluitvorming	-	-
Investeringen	Budgetmutatie	Uitwerking door afdeling financiën conform PvA.	Advies formuleren op basis van uitkomsten	Separaat voorstel over investeringen conform fase 1 PvA.	Nadere uitwerking conform fase 2 PvA	Advies verwerken fase 2 PvA en voorleggen ter besluitvorming
SPUKS	Budgetmutatie	Uitwerking door afdeling financiën conform PvA.	Advies formuleren op basis van uitkomsten	Advies verwerken fase 1 PvA en voorleggen ter besluitvorming	Nadere uitwerking conform fase 2 PvA	Advies verwerken fase 2 PvA en voorleggen ter besluitvorming
Kostendekkende leges	Budgetmutatie	Uitwerking door afdelingen VTH en DIM conform PvA.	Advies formuleren op basis van uitkomsten	Advies verwerken en voorleggen ter besluitvorming	-	-
Treasureybeleid	Optimalisatie	-	-	-	<ul style="list-style-type: none"> Uitwerking door afd. financiën conform PvA Advies aan college omtrent treasurybeleid 	Afhankelijk van advies voorleggen ter besluitvorming
Verplichtingen administratie	Optimalisatie	-	-	-	<ul style="list-style-type: none"> Uitwerking door afd. financiën conform PvA Advies aan college omtrent verplichtingenadministratie 	Afhankelijk van advies voorleggen ter besluitvorming
Loongebouw	Optimalisatie	-	-	-	<ul style="list-style-type: none"> Uitwerking door afd. financiën conform PvA Advies aan college omtrent loongebouw 	Afhankelijk van advies voorleggen ter besluitvorming

H3 Planning

Nr.	Werkzaamheden	Start	Eind	Actiehouder
1	Opstellen aangepast plan van aanpak	15 januari 2024	23 februari 2024	Erwin Braskamp
2	Visie en profiel van de gemeente Heerenveen.	27 februari 2024	27 februari 2024	College
3	Presentatie plan van aanpak college	27 februari 2024	27 februari 2024	Stuurgroep/Erwin Braskamp
4	Vaststellen plan van aanpak	4 maart 2024	4 maart 2024	College
5	Uitwerken deelprojecten: benchmark, reikwijdte, SPUKS, kostendekkendheid leges en indexatie	Januari 2024	7 maart 2024	Deelprojectleiders
6	Bespreking concept deelprojecten benchmark, reikwijdte, SPUKS, kostendekkendheid leges en indexatie in stuurgroep	11 maart 2024	11 maart 2024	Stuurgroep/Erwin Braskamp
7	Definitief maken deelprojecten benchmark, reikwijdte, SPUKS, kostendekkendheid leges en indexatie	11 maart 2024	15 maart 2024	Deelprojectleiders
8	Definitieve deelopdrachten benchmark, reikwijdte, SPUKS, kostendekkendheid leges en indexatie in college in PFO met advies college	18 maart 2024	18 maart 2024	PFO/Erwin Braskamp
9	Bespreken resultaten deelopdrachten benchmark, reikwijdte, SPUKS, kostendekkendheid leges en indexatie in college	26 maart 2024	26 maart 2024	College/Erwin Braskamp
10	Week van het financieel perspectief.	26 maart 2024	28 maart 2024	Erwin Braskamp
11	Resultaten uit de week van het financieel perspectief bespreken in stuurgroep.	In de week van 1 april 2024	In de week van 1 april 2024	Stuurgroep (voorbereiding Erwin Braskamp)
12	Week van de perspectiefnota.	8 april 2024	11 april 2024	Vorbereiding Financiën en Auditing
13	Resultaten uit de week van het financieel perspectief en week van perspectiefnota inclusief	23 april 2024	23 april 2024	College (voorbereiding Erwin Braskamp)

	de brief aan de raad bespreken in het college			
14	Ter informatie zenden aan de raad van de resultaten van de benchmark en deelprojecten SPUKS, kostendekkendheid leges en Indexatie	24 april 2024	24 april 2024	College (voorbereiding Erwin Braskamp)
15	Behandelen perspectiefnota 2024 in college	11 en 18 juni 2024	11 en 18 juni 2024	Vorbereiding Financiën en Auditing
16	Behandelen perspectiefnota 2024 in raad.	18 juli 2024	18 juli 2024	Vorbereiding Financiën en Auditing
17	Nader onderzoek en uitwerking van de ombuigingsvoorstellen.	1 april 2024	31 december 2024	Werkgroepen
18	Tussentijds informeren van stuurgroep/directie en vervolgens college over de stand van zaken van de uitwerkingen van de ombuigingsvoorstellen	September 2024	September 2024	Erwin Braskamp
19	Tussentijds informeren van de raad over de stand van zaken van de uitwerkingen van de ombuigingsvoorstellen	Oktober 2024	Oktober 2024	College (voorbereiding Erwin Braskamp)
20	Informeren van stuurgroep/directie en vervolgens college over de stand van zaken van de uitwerkingen van de ombuigingsvoorstellen	Januari 2025	Januari 2025	Erwin Braskamp
21	Informeren van de raad over de stand van zaken van de uitwerkingen van de ombuigingsvoorstellen	Februari 2025	Februari 2025	College (voorbereiding Erwin Braskamp)
22	Perspectiefnota 2025	Februari 2025 Detailplanning volgt t.z.t.	Juli 2025 Detailplanning volgt t.z.t.	Vorbereiding Financiën en Auditing

Overig

Werkzaamheden	Start	Eind	Actiehouder
Opstellen communicatieplan	1 maart	1 april 2024	Erwin Braskamp i.s.m. communicatieadviseur
Vaststellen communicatieplan in de stuurgroep	In de week van 1 april 2024	In de week van 1 april 2024	Erwin Braskamp

H4 Projectcontrol

4.1 Projectorganisatie

De wethouder Financiën is bestuurlijk opdrachtgever, de algemeen directeur/ gemeentesecretaris is ambtelijk opdrachtgever. De wethouder Financiën wordt in haar rol van bestuurlijk opdrachtgever één keer per maand op de hoogte gehouden van de actuele ontwikkelingen via een bijeenkomst van de Stuurgroep. Overkoepelend voor de gefaseerde aanpak en de verschillende deelopdrachten werken wij met een Stuurgroep "Duurzaam en gezond financieel perspectief". Deze bestaat uit de wethouder Financiën, de algemeen directeur en de concerncontroller. Deze stuurgroep is eindverantwoordelijk en stuurt op tijdige en volledige oplevering van de resultaten van de 3 fases. De projectleider legt verantwoording af aan de stuurgroep. Daarnaast zullen we werken met (flexibele) werkgroepen voor verschillende deelopdrachten. Elke deelopdracht heeft een opdrachtgever en opdrachtnemer met een werkgroep van inhoudelijk deskundigen en financieel strategen op een onderwerp of taakveld. Deze deskundigen hebben mandaat van de verantwoordelijke afdelingshoofden om tot concrete verdieping en ombuigingsvoorstellen te komen.

4.2 Rollen en verantwoordelijkheden

Onderstaande tabel geeft de rollen en verantwoordelijkheden aan van de medewerkers die bij het project betrokken zijn.

Rollen	Namen	Verantwoordelijkheden
Stuurgroep	Hedwich Rinkes (bestuurlijk opdrachtgever) Jeroen van Leeuwestijn (ambtelijk opdrachtgever) Erika Rutgers Erwin Braskamp (opdrachtnemer)	<ul style="list-style-type: none">• Bewaakt het project en de deelprojecten vanuit een organisatie breed perspectief• Houdt overzicht om te zorgen dat aan doelstellingen wordt voldaan.• Stelt de projectleider aan.• Geeft advies aan de projectleider en deelprojectleiders met betrekking tot de impact van organisatorische veranderingen.• Komt samen zoals vastgelegd in het projectplan om de voortgang van het project te bespreken.• Neemt formeel besluiten op basis van consensus• De opdrachtnemer heeft een adviserende en informerende rol in de stuurgroep
Ambtelijk opdrachtgever	Jeroen van Leeuwestijn	<ul style="list-style-type: none">• Draagt de eindverantwoordelijkheid voor het slagen van het project en deelprojecten vanuit het perspectief van de organisatie.• Stimuleert op organisatieveranderingen door middel van effectieve communicatie• Creëert betrokkenheid bij het management en de medewerkers.
Projectleider	Erwin Braskamp	<ul style="list-style-type: none">• Eindverantwoordelijk voor de leiding en coördinatie van het project• Ontwikkelt, implementeert en onderhoudt het projectplan

		<ul style="list-style-type: none"> • Staat in voor de kwaliteitscontrole op alle aspecten van het project. • Bewaakt de voortgang van het project • Zorgt voor de communicatie naar alle betrokkenen en het delen van kennis. • Borgt dat de (deel)projectplannen en wijzigingen gecommuniceerd worden naar de stuurgroep.
Deelproject-leiders	<p>Cor Tiemersma</p> <p>Anneke Oosterwoud</p> <p>Arjen Glas</p> <p>Sjoerd Talstra</p> <p>Deelprojectleiders uitwerking onderzoeks-richtingen ombuigingen nog nader te bepalen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Eindverantwoordelijk voor de leiding en coördinatie van het desbetreffende deelproject • Bepaalt de inzet van medewerkers, verantwoordelijkheden en de planning verantwoordelijke voor de dagelijkse sturing en besluitvorming tijdens het hele project. • Bepaalt de rol van de werkgroep leden en zorgt dat iedereen die bij het deelproject betrokken is effectief wordt ingezet. • Bewaakt de voortgang van het deelproject • Ontwikkelt, implementeert en onderhoudt het deelprojectplan samen met de projectleider • Communiceert de voortgang en creëert draagvlak bij de betrokkenen. • Escaleert indien nodig via de projectleider naar de stuurgroep. • Zorgt voor juiste en tijdige rapportage.

4.3 Afbakening

Voor het project vallen de volgende onderdelen binnen scope:

1. Het uitvoeren van de deelopdrachten zoals genoemd in paragraaf 2.2
2. Het monitoren van de aanpak van taakstellingen met betrekking tot de WMO en BUIG. Het wel of niet realiseren van reeds opgelegde ombuigingen en taakstellingen heeft direct impact op de te behalen ombuigingen van het project DGFP.

Voor het project vallen volgende de onderdelen buiten scope:

1. Het opstellen van de P&C producten (zoals voorjaarsnota, perspectiefnota, begroting, najaarsnota, et cetera). Het opstellen hiervan is een organisatie brede verantwoordelijkheid. Het project levert wel belangrijke input voor de perspectiefnota.
2. Het realiseren van bestaande ombuigingen en taakstellingen (zoals de WMO en BUIG). Dit is een verantwoordelijkheid van de leidinggevenden van de desbetreffende afdelingen/teams.

4.4 Randvoorwaarden

Gezien de urgentie van te nemen maatregelen, willen we vooraf al een (beperkt) aantal randvoorwaarden meenemen vanaf de start van het project.

1. Subsidies kunnen in 2024 worden verleend, maar met een algemeen signaal aankondiging van mogelijke bezuinigingen, begin 2024. Tevens moet voor 1 juli 2024 een aankondiging plaatsvinden aan alle subsidieontvangers waar bezuinigingen gaan plaatsvinden met als doel dat geen nieuwe structurele verplichtingen kunnen worden aangegaan.
2. Formatie volgt de taak; indien taken geschrapt worden of het ambitieniveau wordt bijgesteld wordt ook inzicht geboden in wat dit betekent voor de benodigde formatie. Hierbij zal een integrale benadering worden gehanteerd door gebruik te maken van strategische personeelsplanning (SPP) als een hulpmiddel om op een effectieve en gerichte manier te sturen op de optimale bezetting van een organisatie, afdeling of team.

4.5 Communicatie en rapportage

Bij ieder project speelt communicatie een belangrijke ondersteunende rol. Een project heeft immers betrekking op veranderingen in de organisatie en communicatie helpt deze veranderingen te begrijpen en acceptabel te maken. Het belangrijkste hierin betreft de bewustwording en het begrip voor de verandering. De organisatie en medewerkers van de gemeente Heerenveen zullen te maken krijgen met de effecten van het project. Daarnaast zullen de keuzes die worden gemaakt mogelijk maatschappelijk effect hebben op de inwoners en op initiatieven en organisaties die vanuit de gemeente Heerenveen worden gefinancierd. Het is daarom belangrijk om bij de uitvoering van het project aandacht te schenken aan de communicatie.

Het communicatiedoel is gelegen in het creëren van draagvlak in alle lagen van de organisatie zodat het project succesvol gerealiseerd en uitgerold kan worden met bijbehorende veranderingen in de organisatie. Dit draagvlak kan gecreëerd worden door begrip en bewustwording te kweken door het aangeven van de toegevoegde waarde voor zowel de gemeente Heerenveen als de medewerker.

De communicatie wordt gebaseerd op een aantal algemene uitgangspunten:

- Er wordt onderscheid gemaakt tussen interne en externe communicatie waarbij eerstgenoemde zich richt op raad, college en medewerkers van de gemeente Heerenveen. De externe communicatie richt zich op degenen die op een of andere manier te maken krijgen met het resultaat.
- Uitgangspunt bij de communicatie is: eerst intern, dan extern communiceren.
- Er wordt tijdig en frequent gecommuniceerd.
- De communicatie is op maat, dat wil zeggen afgestemd op de doelgroep.
- De communicatieactiviteiten zijn een onderdeel van het project.
- Het team Organisatie & Communicatie faciliteert het project met een communicatieadviseur.

Interne en externe communicatie

Ten aanzien van de interne communicatie binnen de projectorganisatie worden de volgende doelgroepen onderkend:

- Raad
- College
- Stuurgroep
- Projectmedewerkers
- Medewerkers

Voor het beheren van de voortgang, planning, wijzigingen et cetera is regelmatig overleg nodig. In onderstaande tabel is de overlegstructuur schematisch weergegeven.

Overleg	Doelgroep	Frequentie	Doel	Onderwerpen
Stuurgroep	Stuurgroep	Maandelijks	Monitoren project	Algemene status en voortgang. Voorstellen van wijzigingen. Planning versus werkelijkheid. Kwaliteit van het proces. Problemen en risico's.
Project overleg	Projectleider en deelprojectleiders	2-wekelijks	Managen van het project en de deelprojecten	Status, voortgang, planning, budget, project- en projectissues en risico's.
Project / werkgroep	Project / werkgroep onder voorzitterschap van de desbetreffende (deel)projectleider	2-wekelijks	Afstemmen voortgang project	Status, voortgang, planning, project issues en risico's.

Communicatie is een kritische succesfactor van een project. Ten behoeve van het project zal een afzonderlijke communicatiestrategie en -plan opgesteld door de projectleider in samenwerking met de communicatieadviseur van de gemeente Heerenveen. Externe communicatie is onderdeel van dit communicatieplan in verband met de mogelijke maatschappelijke impact op de inwoners en op initiatieven en organisaties die vanuit de gemeente Heerenveen worden gefinancierd.

Rapportage

Gedurende het project worden de volgende rapportages opgesteld.

Rapport	Frequentie	Stuurgroep	(Deel)Projectleider	Project/werkgroep leden
Projectplan en deelprojectplannen	Eenmalig	Accorderen	Initiëren	Informereren
Stuurgroep verslagen (actie- en besluitenlijst)	Na elke vergadering	Accorderen	Informereren	Informereren
Projectstatus rapport	Maandelijks in de stuurgroep	Informereren	Initiëren	Informereren
Wijzigingen	Bij optreden	Accorderen	Initiëren	Informereren

4.6 Risico's

De belangrijkste risico voor de doelstellingen van het project zijn genoemd in onderstaande tabel.

Bedreiging	Mitigerende maatregelen	Risico-eigenaar
Wisseling van opdrachtgeverschap tijdens project	Tijdig informeren van de betrokkenen en zorgen voor adequate overdracht en het onderschrijven van het plan van aanpak door de nieuwe opdrachtgever	Stuurgroep
Inefficiënte steun van betrokkenen voor het project	<ul style="list-style-type: none"> • Identificeren van belanghebbenden. • Projectorganisatie installeren. • Goedkeuring plan van aanpak door stuurgroep. • Regelmatig informeren stuurgroep via rapportage en overleggen 	Stuurgroep
Onvoldoende beschikbaarheid van (deel)projectleden of wisseling van (deel) projectleden hetgeen vertraging oplevert in de voortgang. Dit vanwege andere (hogere) prioriteiten dan het (deel)project zelf of wisseling van functies door organisatieveranderingen.	<ul style="list-style-type: none"> • Tijdig beschikbaar stellen van (deel) projectleden en tijd vooraf inplannen voor de projectleden • Anticiperen op organisatieveranderingen en de impact hiervan op het project beoordelen • Indien nodig, inhuur capaciteit voor dagelijkse lopende processen. 	Stuurgroep
Interne weerstand tegen verandering.	<ul style="list-style-type: none"> • Actief verandermanagement en communicatie naar alle betrokkenen. • Het opstellen van een communicatieplan 	Stuurgroep
Betrokkenheid van kerngebruikers bij het beheer en de uitvoering van het project	<ul style="list-style-type: none"> • De projectorganisatie omvat een goede representatie van de medewerkers binnen de organisatie. 	(Deel)Projectleider
Scopewijziging: gedurende het project worden nieuwe en/of andere wensen & eisen gevraagd.	<ul style="list-style-type: none"> • Het definitief plan van aanpak is maatgevend. • Impact van wijzigingen wordt in kaart gebracht en voorgelegd aan de stuurgroep. 	Erwin Braskamp
Wisseling van leden in de (deel)projectorganisatie. Verlies van momentum, kennis en ervaringen.	<ul style="list-style-type: none"> • Indien mogelijk tijdig signaleren van wisselingen en nieuwe (deel)projectmedewerkers goed inwerken. 	Erwin Braskamp

Indien risico's gemitigeerd moeten worden, kan dit leiden tot extra inspanningen en daarmee impact hebben op planning en capaciteit.

Bijlage 1 PvA Reikwijdte

Aan

Stuurgroep

Van

Cor Tiemersma

Datum

10 januari 2024

Reikwijdte project 'Duurzaam financieel herstel'

Inleiding

Het project "Duurzaam en gezond financieel perspectief" is onlangs geïnitieerd door de gemeente Heerenveen. Het hoofddoel van dit project is het bereiken van een gezond en duurzaam financieel perspectief, wat resulteert in een organisatie die financieel gezond en duurzaam is. De interne opdracht is gericht op het realiseren van een structureel sluitende begroting vanaf 2025, evenals het voorbereiden van een pakket aan ombuigingen. Bij het nastreven van deze opdracht ligt de focus met name op de onderstaande acties (deelopdrachten), die gezamenlijk leiden tot het verkrijgen van "Duurzaam en gezond financieel perspectief".

- | | |
|-----------------|---|
| Acties spoor A: | Inzicht verkrijgen door middel van een benchmark en ombuigingsvoorstellen. |
| Acties spoor B: | Uitvoeren van specifieke opdrachten, waaronder het beheer van SPUK's en het beperken van investeringen. |
| Acties spoor C: | Monitoren van de aanpak van taakstellingen met betrekking tot de WMO en BUIG. |

Deze memo heeft als doel de **financiële** reikwijdte van het project te bepalen. Aanleiding voor dit project is het gepresenteerde meerjarenperspectief bij de begroting 2024 waarbij we afstemmen op een tekort van circa € 10 miljoen euro in 2027.

Doelstelling

Het vaststellen van de financiële reikwijdte van het project Duurzaam financieel herstel en hier invulling aan te geven door de omvang van de te realiseren ombuigingen vast te stellen.

Projectleider deelopdracht

Cor Tiemersma (Strategisch adviseur financiën)

Uitgangspunten/Kanttekeningen

- De uitwerking van de deelopdrachten vragen duidelijkheid over de omvang van de te realiseren ombuigingen.**
Wij adviseren duidelijkheid te geven voorafgaand aan de uitwerking van de verschillende deelopdrachten. De keuzes die hier bestuurlijk gemaakt worden zullen afhankelijk zijn van de totale opgave die er ligt en hebben effect op de impact van deze keuzes.

2. We werken diverse scenario's uit

Voor de uitwerking van deze opdracht werken wij diverse scenario's uit welke de stuurgroep aan het college voor kan leggen. Hierbij houden wij rekening met onderstaande punten:

- De afspraken in VFG-verband waarbij de huidige financiële problematiek in de begroting zichtbaar blijft.
- De balans tussen het structureel begrotingssaldo en de omvang van de algemene reserve. Een beperkte algemene reserve vraagt een begrotingsoverschot en vice versa biedt een forse algemene reserve de mogelijkheid het begrotingsoverschot te beperken.
- Financiële indicatoren die binnen de geadviseerde bandbreedte vallen.
- Compensatie door het Rijk.

3. De reikwijdte wordt gedurende het proces gemonitord en bijgesteld

Het opstellen van een reikwijdte is een momentopname. Ontwikkelingen gedurende het project DFGP worden gemonitord. Afhankelijk van de impact kan de reikwijdte worden bijgesteld.

Het voorgaande leidt mogelijk tot scenario's waarbij aan de voorgaande punten in meer of mindere mate is voldaan.

Informeren managementteam, college en gemeenteraad

In samenspraak met de concerncontroller werken wij diverse scenario's uit. Met de griffie wordt afgestemd hoe de raad geïnformeerd wordt over de uitkomsten. In de planning van het project DGFP wordt dit nader uitgewerkt.

Planning

In de opdrachtbeschrijving van het project "Duurzaam en gezond financieel perspectief" is een globale planning opgenomen. In onderstaande tabel is meer gedetailleerde en geactualiseerde planning weergegeven.

Datum	Gremium	Omschrijving
Week 3	Stuurgroep	Vaststellen plan van aanpak Reikwijdte project
Week 3	Projectleider deelopdracht + concerncontroller	Uitwerken scenario's
Week 11	Stuurgroep	Vaststellen advies Reikwijdte

Bijlage 2 PvA Benchmark

Aan

Stuurgroep

Van

Namens de afdeling
Financiën, A.
Oosterwoud

Datum

18 december 2023

Financiële benchmark

Uitgangspunten benchmark

Bij het vormgeven van de benchmark houden we rekening met de volgende uitgangspunten:

1. **Taakvelden als basis:** We baseren de benchmark op de taakvelden, aangezien deze indeling van toepassing is op alle gemeenten.
2. **Clustervergelijking met verdeelmaatstaven gemeentefonds:** Naast de vergelijking met andere gemeenten, maken we ook een clustervergelijking tussen de lasten van de gemeente Heerenveen en de uitkeringen uit het Gemeentefonds, op basis van de verdeelmaatstaven, per cluster. Dit zal geen gedetailleerde vergelijking zijn, maar een op hoofdlijnen.
3. **Focus op aanzienlijke afwijkingen:** Onze aandacht ligt met name op de taakvelden waar we opmerkelijke afwijkingen constateren ten opzichte van vergelijkbare gemeenten (zowel absolute bedragen als percentuele verhoudingen ten opzichte van totale begroting). Hier liggen vermoedelijk de meeste mogelijkheden voor concrete bezuinigingsvoorstellen.
4. **Vergelijking van indicatoren:** We voeren ook een vergelijking uit van indicatoren uit gemeentelijke begrotingen, waaronder:
 - a. Onbenutte belastingcapaciteit
 - b. Kostendekkendheid leges
 - c. Netto schuldquote
 - d. Solvabiliteit
 - e. De ratio van het weerstandsvermogen
 - f. Overheadpercentage
 - g. Aantal fte per inwoner
 - h. Personeelskosten per inwoner
 - i. Inhuurpercentage
5. **Meerdere boekjaren:** In de benchmark nemen we verschillende boekjaren mee, namelijk de jaarcijfers voor 2022 en de begrotingen voor 2023 en 2024.
6. **Meerdere functionarissen betrokken:** De dataverzameling en eerste vergelijking wordt uitgevoerd door de strategisch adviseur financiën. Voor een duiding van de verschillen worden verschillende functionarissen van de afdeling Financiën betrokken, zoals de experts en de strategen.

Deze uitgangspunten zorgen voor een gedegen benchmark die een brede en diepgaande analyse mogelijk maakt, waarbij we zowel de taakvelden als financiële indicatoren in beschouwing nemen en over meerdere boekjaren kijken.

Referentiegemeenten

Voor het uitvoeren van benchmark zijn referentiegemeenten nodig. Bij het selecteren van deze gemeenten volgen we de onderstaande uitgangspunten:

1. **Vijf gemeenten voor informatievergaring:** we betrekken vijf gemeenten in de benchmark om een grondige informatievergaring mogelijk te maken, terwijl we tegelijkertijd de benchmark beheersbaar houden.
2. **Inclusie van twee Friese gemeenten:** van de vijf geselecteerde gemeenten zijn er minstens twee afkomstig uit de provincie Fryslân, waardoor een regionale vergelijking mogelijk wordt.
3. **Vergelijkbaarheid op diverse kenmerken:** we selecteren op basis van kenmerken zoals het aantal inwoners, sociale structuur, centrumfunctie en oppervlakte.
4. **Twee gemeenten met belangrijke sport- en economische functie:** daarnaast nemen we twee gemeenten op waarbij, net als de gemeente Heerenveen, sport een aanzienlijke functie heeft in de gemeente. Een focus functie van een gemeente kan namelijk ervoor zorgen dat de gemeente gemiddeld meer geld uitgeeft binnen een bepaald taakveld. Voor dit uitgangspunt is wel de voorwaarde dat deze gemeenten ook redelijk aansluiten bij de diverse aspecten (zoals opgenomen bij punt 3).

Aangezien er geen gemeenten zijn die volledig overeenkomen met Heerenveen, is er gezocht naar gemeenten die het meest aan de gestelde criteria voldoen. Een analyse op basis van deze uitgangspunten heeft geleid tot de selectie van vijf voorgestelde referentiegemeenten, zoals weergegeven in de onderstaande tabel. Dit zijn: de gemeenten Smallingerland, de Fryske Marren, Hoogeveen, Oss en Weert.

Gemeenten	Toelichting	Sociale structuur*	Centrum - functie*	Inwoners*	Provincie	GF per inwoner*	Oppervlakte in hectare 2023 **	Sport- en economische functie ***
Heerenveen	-	Redelijk	Sterk	51.119	Fryslân	2.182	19.817	
Smallingerland	Friese gemeente meest aansluitend bij aspecten en sportfunctie.	Zwak	Sterk	55.895	Fryslân	2.446	12.617	Topsport zwemmen en bedrijventerreinen o.a. A7.
Fryske Marren	Friese gemeente meest aansluitend bij aspecten.	Redelijk	Redelijk	51.597	Fryslân	1.868	54.910	Meerdere bedrijventerreinen, o.a. langs de A7.
Hoogeveen	Gemeente sterk overeenkomend o.b.v. aspecten en sportfunctie. Afwijkend op oppervlakte.	Redelijk	Sterk	55.857	Drenthe	2.470	12.925	Sportgemeente van het jaar 2015 (o.a. voldoen aan actief sportbeleid). Meerdere bedrijventerreinen en in 2023 gestart met een project toekomstbestendige bedrijventerreinen.
Oss	Gemeente grotendeels overeenkomend o.b.v. criteria en sportfunctie. Afwijkend op aantal inwoners.	Redelijk	Sterk	93.307	Noord-Brabant	2.356	17.093	TOP Oss en meerdere bedrijventerreinen (o.a. nadruk op agrifood en logistiek).
Weert	Gemeente grotendeels overeenkomend o.b.v. criteria en sportfunctie. Afwijkend op oppervlakte.	Matig	Sterk	50.346	Limburg	2.097	10.554	Sportgemeente van het jaar 2012 (o.a. voldoen aan actief sportbeleid).

Tabel 1. Voorgestelde referentiegemeenten

* Bron: Begrotingsanalyse gemeenten 2023 ministerie van Binnenlandse zaken. Klik [hier](#)

** Op basis van gemeentelijke gegevens per 2023

*** Het uitgangspunt is dat een gemeente een sterke sportfunctie heeft als deze topsport faciliteert, actief sportparticipatie bevordert en prijzen wint als sportgemeente. Voor de economische functie wordt gekeken naar het aspect centrumfunctie en industrie.

Naast de bovengenoemde gemeenten kwamen ook andere gemeenten naar voren als mogelijke referentiegemeenten. Voor de volledigheid, worden deze gemeenten weergegeven in de tabel hieronder. Hierdoor kan de stuurgroep nog andere keuzes maken indien hier behoefte aan is.

Gemeenten	Toelichting	Sociale structuur*	Centrum - functie*	Inwoners*	Provincie	GF per inwoner*	Oppervlakte in hectare**	Sport- en economische functie ***
Heerenveen	-	Redelijk	Sterk	51.119	Fryslân	2.182	19.817	
Waalwijk	Gemeente redelijk overeenkomen d o.b.v. criteria en sterke sportfunctie. Afwijkend op sociale structuur en oppervlakte.	Redelijk	Redelijk	49.342	Noord-Brabant	1.934	6.765	O.a. RKC Waalwijk en turnen en bedrijvenplatforms en bedrijventerreinen.
Westerkwartier	Gemeente redelijk overeenkomen d o.b.v. criteria en sterke sportfunctie. Afwijkend op sociale structuur en oppervlakte. Gemeente met soortgelijk financieel tekort en eerder gesproken over hun aanpak.	Redelijk	Weinig	64.306	Groningen	1.948	36.887	Industrieterrein langs de A7.

Tabel 2. Alternatieve referentiegemeenten

* Bron: Begrotingsanalyse gemeenten 2023 ministerie van Binnenlandse zaken. Klik [hier](#)

** Op basis van gemeentelijke gegevens per 2023

*** Het uitgangspunt is dat een gemeente een sterke sportfunctie heeft als deze topsport faciliteert, actief sportparticipatie bevordert en prijzen wint als sportgemeente.

Bijlage 3 PvA Indexatie

Aan

Stuurgroep

Van

Cor Tiemersma

Datum

4 januari 2024

Indexatie

Inleiding

Het project "Duurzaam en gezond financieel perspectief" is onlangs geïnitieerd door de gemeente Heerenveen. Het hoofddoel van dit project is het bereiken van een gezond en duurzaam financieel perspectief, wat resulteert in een organisatie die financieel gezond en duurzaam is. De interne opdracht is gericht op het realiseren van een structureel sluitende begroting vanaf 2025, evenals het voorbereiden van een pakket aan ombuigingen. Bij het nastreven van deze opdracht ligt de focus met name op de onderstaande acties (deelopdrachten), die gezamenlijk leiden tot het verkrijgen van "Duurzaam en gezond financieel perspectief".

- | | |
|-----------------|---|
| Acties spoor A: | Inzicht verkrijgen door middel van een benchmark en ombuigingsvoorstellen. |
| Acties spoor B: | Uitvoeren van specifieke opdrachten, waaronder het beheer van SPUK's en het beperken van investeringen. |
| Acties spoor C: | Monitoren van de aanpak van taakstellingen met betrekking tot de WMO en BUIG. |

Deze memo heeft als doel de inhoud omtrent de deelopdracht indexatie te beschrijven van spoor B. De huidige wijze van indexatie kan niet op dezelfde wijze worden voortgezet. Onze huidige methodiek is een afgeleide van de wijze waarop de indexatie door het Rijk in de algemene uitkering wordt verwerkt. Het Rijk heeft deze echter vanaf 2027 gewijzigd waardoor het noodzakelijk is onze huidige systematiek opnieuw tegen het licht te houden.

Doelstelling

Het vaststellen van een nieuwe indexeringsystematiek ten behoeve van de Begroting 2025 en verder.

Projectleider deelopdracht

Cor Tiemersma (Strategisch adviseur financiën)

Uitgangspunten/Kanttekeningen

1. Een reële vorm van indexatie blijft het uitgangspunt

Een andere wijze van indexatie heeft impact op het financieel perspectief van de gemeente. Uitgangspunt hierbij is dat we streven naar een reële vorm van indexeren. Afhankelijk van de gewenste risicobereidheid kunnen hier keuzes in worden gemaakt. In de uitwerking van deze opdracht werken wij onderstaande vragen verder uit. Aan de hand van de beantwoording hiervan presenteren wij u vervolgens een aantal scenario's.

- Wanneer wordt een exploitatiebudget geïndexeerd?
- Wanneer wordt een investeringskrediet geïndexeerd?

- c. Op basis van welke index worden uitgaven dan wel inkomsten geïndexeerd?
- d. Indexatie van de komende jaarschijf of meerjarig (huidige situatie)?

2. We indexeren met een beperkt aantal percentages

In de huidige werkwijze werken we met een beperkt aantal indexatiepercentages die in de begroting worden verwerkt. Dit uitgangspunt willen we handhaven. In specifieke situaties kunnen we hiervan afwijken. Een veelvoud aan percentages leidt tot veel onduidelijkheid en creëert risico's en een toename van administratieve last in de financiële verwerking. In de praktijk betekent dit in specifieke situaties dat de indexatie niet voldoende is om de werkelijke inflatie op te vangen of dat de toegepaste indexatie onnodig is geweest. Indien de afwijking een materiele omvang heeft adviseren wij de begroting hier tussentijds of in het daaropvolgende jaar op aan te passen. Bij de beantwoording van de vraag welke exploitatiebudgetten en investeringskredieten wij indexeren wordt dit zoveel als mogelijk ondervangen.

3. De werkelijke impact wordt duidelijk bij de begroting 2025

De impact van de gewijzigde systematiek is volledig bij de begroting 2025 maar wij streven ernaar bij de Perspectiefnota 2024 al reeds een indicatie te geven van de impact op ons structureel begrotingssaldo. De impact van deze deelopdracht kan pas worden bepaald als alle overige mutaties duidelijk zijn en de contouren van de perspectiefnota 2024 grotendeels bekend zijn. Gelet op de planning is het niet realistisch de volledige uitwerking al bij het aanbieden van de Perspectiefnota 2024 gereed te hebben.

Informeren managementteam, college en gemeenteraad

Op basis van een eerste analyse op de begroting en investeringsplanning door het team financiën maken wij een selectie van budget- en kredietbeheerders waarin wij de hierboven beschreven vragen bespreken. Aan de hand hiervan werken wij de deelopdracht verder uit. De uitkomst bieden wij ter informatie aan het MT aan. De stuurgroep stelt het voorkeursscenario vast en biedt dit vervolgens ter besluitvorming separaat aan het college aan om vervolgens in de Perspectiefnota 2024 te verwerken. Met de griffie wordt afgestemd hoe de raad geïnformeerd wordt over de uitkomsten. In de planning wordt dit nader uitgewerkt.

Planning

In de opdrachtbeschrijving van het project "Duurzaam en gezond financieel perspectief" is een globale planning opgenomen. In onderstaande tabel is een meer gedetailleerde en geactualiseerde planning weergegeven.

Datum	Gremium	Omschrijving
Week 2	Stuurgroep	Vaststelling PvA 2 ^e fase actualisatie investeringen
Week 2 en 3	Afdeling financiën	Analyse huidige begroting en investeringsplanning
Week 4, 5	Beleidsafdelingen en financiën	Bespreking met budget- en kredietbeheerders
Week 6, 7, 8 en 9	Projectleider	Uitwerking scenario's
Week 10	Stuurgroep	Bespreken scenario's en vaststellen collegeadvies
Week 11	College	Vaststellen advies Indexatie

Bijlage 4 PvA Investerings

Aan

Stuurgroep

Van

Cor Tiemersma

Datum

17 januari 2024

2^e fase actualisatie investeringsplanning

Inleiding

Het project "Duurzaam en gezond financieel perspectief" is onlangs geïnitieerd door de gemeente Heerenveen. Het hoofddoel van dit project is het bereiken van een gezond en duurzaam financieel perspectief, wat resulteert in een organisatie die financieel gezond en duurzaam is. De interne opdracht is gericht op het realiseren van een structureel sluitende begroting vanaf 2025, evenals het voorbereiden van een pakket aan ombuigingen. Bij het nastreven van deze opdracht ligt de focus met name op de onderstaande acties (deelopdrachten), die gezamenlijk leiden tot het verkrijgen van "Duurzaam en gezond financieel perspectief".

- Acties spoor A: Inzicht verkrijgen door middel van een benchmark en ombuigingsvoorstellen.
- Acties spoor B: Uitvoeren van specifieke opdrachten, waaronder het beheer van SPUK's en het beperken van investeringen.
- Acties spoor C: Monitoren van de aanpak van taakstellingen met betrekking tot de WMO en BUIG.

Deze memo heeft als doel de inhoud omtrent de deelopdracht van het beperken van investeringen te beschrijven van spoor **B**. De gemeente heeft voor de komende jaren een forse investeringsopgave. Met name investeringen in onze kapitaalgoederen, het onderwijs en de centrumontwikkeling leggen een groot beslag op onze begroting. Ook heeft het grote impact op onze liquiditeitsbehoefte en heeft de oplopende rente op de kapitaalmarkt ervoor gezorgd dat het effect op de begroting wordt versterkt. In de afgelopen jaren hebben we gezien dat de investeringsplanning slechtst gedeeltelijk wordt gerealiseerd. Oorzaken zijn divers en zijn slechts gedeeltelijk beïnvloedbaar geweest. Bij het opstellen van de begroting 2024 is de investeringsplanning reeds geactualiseerd met het doel een reële planning op te nemen. Het huidige financieel perspectief vraagt niet alleen een reële planning maar ook een afweging of de huidige investeringsplanning in dezelfde omvang moet worden gerealiseerd en daarmee investeringen worden stopgezet of anders worden voortgezet.

Het beperken en daarmee actualiseren van de investeringsplanning is in 2 fasen opgeknipt. Op 23 januari heeft het college de 1^e fase van deze opdracht behandeld. Het college heeft hierbij de raad voorgelegd de investeringen die gepland staan voor jaarschijf 2024 (begroting 2024) te stoppen, te wijzigen of ongewijzigd voort te zetten. Ook zijn investeringen voor integrale afweging doorgeschoven naar de Perspectiefnota 2024. De 2^e fase van de actualisatie van de investeringsplanning heeft betrekking op alle overige investeringen die niet in de 1^e fase zijn beoordeeld. Het betreft hier investeringen die in 2023 gepland stonden maar nog niet zijn afgerond en investeringen die voor na 2024 in de planning zijn opgenomen. Ook is de raad toegezegd investeringen mee te nemen die nog niet in de begroting zijn opgenomen. Het heeft betrekking op investeringen die een forse impact hebben op het begrotingsaldo.

Doelstelling

De onder fase 1 niet beoordeelde investeringen uit de investeringsplanning 2024 in beeld te brengen en het college te adviseren deze te stoppen, te wijzigen of ongewijzigd voort te zetten. Ook investeringen die nu nog niet in de investeringsplanning zijn opgenomen maar gelet op de impact nu wel een afweging vragen worden meegenomen.

Projectleider deelopdracht

Cor Tiemersma (Strategisch adviseur financiën)

Uitgangspunten/Kanttelingen

1. We hanteren een afwegingskader

Bij de actualisatie van de 1e fase hebben we onderstaand afwegingskader gehanteerd. De ervaringen van de organisatie en het bestuur tijdens de uitvoering van de 1e fase brengen we in beeld. Aan de hand hiervan stellen we indien nodig het afwegingskader bij.

- Is de investering noodzakelijk vanuit veiligheid?
- Is de investering al opgestart, is de opdracht gegeven of kost terugdraaien meer dan doorgaan?
- Is de investering noodzakelijk vanuit continuïteit van het bedrijf?
- Is de investering gebaseerd op een wettelijke basis?
- Op grond van welk beleid of besluit is deze investering ingepland? Is aanpassing van beleid mogelijk en welke impact heeft dit op de investering?
- Is de planning nog juist?
- Welke risico's loopt de gemeente bij een wijziging of stopzetten van de investering (waaronder maatschappelijke, financiële en juridische impact)?

2. We categoriseren de investeringen

De beantwoording van de onder 1 gestelde vragen leidt ertoe dat de investeringen worden gecategoriseerd en aan het college worden voorgelegd. Hierbij maken wij in ieder geval onderscheid in investeringen die we:

- A. Stopzetten
- B. Wijziging van de ambitie
- C. Doorschuiven naar een later afwegingsmoment
- D. Onuitstelbaar en onontkoombaar

Voor iedere investering die wordt beoordeeld zullen wij de omvang en de structurele impact op de begroting in beeld brengen en zal worden voorzien van een toelichting die de gehanteerde categorisering verduidelijkt. Voor de categorieën A, B en C zal tevens de gewijzigde impact op het begrotingssaldo en onze liquiditeitsbehoefte worden gepresenteerd.

3. Investeringen die nog niet in de begroting zijn opgenomen worden ook beoordeeld

Het college heeft de raad toegezegd ook investeringen mee te nemen die nog niet financieel in de begroting zijn vertaald. Een aantal investeringen vragen gelet op de omvang en/of urgentie al eerder een afweging. Het betreft hier dus niet een volledige inventarisatie van investeringen die mogelijk ook in de begroting 2025 verwerkt worden. Hiervoor zullen wij een uitvraag richting de organisatie voorbereiden.

4. **Investerings worden waar mogelijk doorgeschoven naar de perspectiefnota 2025**

Gelet op de gekozen strategie in het project DGFP worden investeringen daar waar mogelijk doorgeschoven naar de perspectiefnota 2025. We streven er naar de raad zoveel als mogelijk een integrale afweging te kunnen maken en geen besluiten voor te leggen met grote maatschappelijke impact welke lastig zijn terug te draaien.

Informereren managementteam, college en gemeenteraad

Deze deelopdracht wordt uitgevoerd in samenwerking met de afdelingen waarvoor investeringen in de planning zijn opgenomen. Hiervoor worden de desbetreffende afdelingshoofden, programmamanagers, strategen en projectleiders uitgenodigd. De coördinatie en verwerking van de input vindt plaats binnen het team financiën.

Planning

In de opdrachtbeschrijving van het project "Duurzaam en gezond financieel perspectief" is een globale planning opgenomen. In onderstaande planning is deze deelopdracht verder uitgewerkt. De start van deze planning is gepland in week 11. Vanaf deze datum is er binnen de organisatie capaciteit beschikbaar en is de jaarrekening 2023 in concept gereed. Aan de hand van de conceptjaarrekening 2023 kan een actueel overzicht van de investeringsplanning worden opgesteld.

Datum	Gremium	Omschrijving
Week 7	Stuurgroep	Vaststelling PvA 2 ^e fase actualisatie investeringen
Week 11	Deelprojectleider	Evaluatie fase 1 + opstellen aangepast aangepast afwegingskader
Week 12	Stuurgroep	Vaststellen afwegingskader
Week 12-14	Deelprojectleider + vakinhoudelijke afdelingen	Actualiseren investeringsplanning
Week 15	Vakinhoudelijke afdelingen	Bespreken PFH
Week 15	Deelprojectleider	Opstellen advies stuurgroep
Week 16	Stuurgroep	Vaststellen advies college
Week 17	Deelprojectleider	Opstellen advies college
Week 18	College	Vaststellen advies
2 ^e helft 2024/1 ^e helft 2025		Vorbereiding proces Perspectiefnota 2025

Bijlage 5 PvA Spuks

Aan

Stuurgroep

Van

Cor Tiemersma

Datum

2 januari 2024

Beheer SPUK's

Inleiding

Het project "Duurzaam en gezond financieel perspectief" is onlangs geïnitieerd door de gemeente Heerenveen. Het hoofddoel van dit project is het bereiken van een gezond en duurzaam financieel perspectief, wat resulteert in een organisatie die financieel gezond en duurzaam is. De interne opdracht is gericht op het realiseren van een structureel sluitende begroting vanaf 2025, evenals het voorbereiden van een pakket aan ombuigingen. Bij het nastreven van deze opdracht ligt de focus met name op de onderstaande acties (deelopdrachten), die gezamenlijk leiden tot het verkrijgen van "Duurzaam en gezond financieel perspectief".

- Acties spoor A: Inzicht verkrijgen door middel van een benchmark en ombuigingsvoorstellen.
- Acties spoor B: Uitvoeren van specifieke opdrachten, waaronder het beheer van SPUK's en het beperken van investeringen.
- Acties spoor C: Monitoren van de aanpak van taakstellingen met betrekking tot de WMO en BUIG.

Deze memo heeft als doel de inhoud omtrent het **beheer van de SPUK's** te beschrijven van spoor B. Aanleiding hiervoor is het besluit zoals dit in het MJP2 door de raad over is besloten. In het MJP2 is het volgende hierover opgenomen:

De SPUK-maatregel uit MJP2 is erop gericht om de doelen die het Rijk stelt bij specifieke uitkeringsregelingen zoveel als mogelijk als uitgangspunt te nemen en geen aanvullende doelen op lokaal niveau te stellen.

In de afgelopen jaren zien we een forse toename van het aantal specifieke uitkeringen (SPUK) aan gemeenten. Het Rijk kiest er steeds vaker voor taken bij gemeenten te beleggen en deze door middel van een SPUK te financieren. In de praktijk constateren wij echter dat de inzet die wij hiervoor plegen in veel gevallen een structurele impact heeft op onze begroting. De bijbehorende financiering door middel van een SPUK levert echter een incidentele baat op waardoor het structureel begrotingssaldo afneemt. Het MJP2 besluit is erop gericht de baten en de lasten zoveel als mogelijk budgettair neutraal in de begroting op te nemen. Dit kan betekenen dat de doelstellingen die lokaal zijn besloten afwijken van de doelen zoals deze door het RIJK bij het beschikbaar stellen van de SPUK zijn benoemd.

Doelstelling

De impact van het SPUK-besluit uit MJP2 verder uit te werken en hierbij de impact op de doelen en de begroting in beeld te brengen. Bij de perspectiefnota 2024 is in beeld gebracht in welke mate het gewenst is de lasten, bij financiering door middel van een SPUK, in evenwicht met de baten te brengen.

Projectleider deelopdracht

Cor Tiemersma (Strategisch adviseur financiën)

Uitgangspunten/Kanttekeningen

1. Alle SPUK's worden beoordeeld

We brengen in kaart voor welke SPUK's de gemeente Heerenveen in aanmerking komt. Dit betekent dat ook SPUK's waarop wij nog geen beroep hebben gedaan beoordeeld worden. De impact zal in samenhang met de betrokken beleidsafdelingen worden opgesteld. Onderstaande vragen zullen in de uitwerking van deze opdracht indien van toepassing terugkomen:

- Wat is de reden dat we **geen gebruik** maken van een SPUK?
- Indien we aanspraak maken op een SPUK, is er sprake van een lokaal **aanvullend** beleid?
- Wat is de **maatschappelijke impact** wanneer wij de doelen van het RIJK centraal stellen?
- Welke **middelen** (incidenteel en structureel) hebben wij in de begroting 2024-2027 hiervoor opgenomen?
- Zijn de SPUKS **meerjarig** toegekend?

2. Er vindt afstemming plaats met externe stakeholders

In het raadsvoorstel MJP2 is de volgende passage opgenomen:

De rijksmiddelen in de vorm van incidentele Specifieke Uitkeringen als incidentele middelen op te nemen in de begroting en de structurele lasten waar mogelijk als incidentele lasten op te nemen in de begroting en bij beleid en uitvoering zoveel mogelijk aan te sluiten bij de doelen van deze Specifieke Uitkeringen.

Bovenstaande is mogelijk in strijd met het Besluit Begroting Verantwoording (BBV). Door het toepassen van dit uitgangspunt worden de hieraan gekoppelde lasten in de begroting incidenteel begroot. Hierdoor zijn de baten én de lasten incidenteel begroot en heeft het geen effect op het structureel begrotingssaldo. In sommige gevallen is dit mogelijk in strijd met het BBV en kan de provinciaal toezichthouder hier vragen over stellen en heeft dit impact op een goedkeurende begroting. De toezichthouder kan het standpunt innemen dat de lasten conform het BBV, een structureel karakter hebben en hierdoor niet incidenteel begroot mogen worden. Gedurende de uitwerking van dit project zullen wij dan ook afstemming zoeken met o.a. onze toezichthouder. Bij het opstellen van de impactanalyse maken wij deze impact tevens inzichtelijk.

3. Voorstellen die impact hebben op het realiseren van aanvullend lokaal beleid worden bij de Perspectiefnota 2025 in beeld gebracht.

Gelet op de gekozen aanpak in het plan van aanpak DGFP kiezen we ervoor om deze opdracht in 2 fasen uit te voeren. De fase tot aan de perspectiefnota 2024 is gericht op voorstellen die geen impact hebben op lokaal aanvullend beleid. Voorstellen waarbij dit wel het geval is worden in samenhang met de uitwerkingen van andere deelopdrachten bij de Perspectiefnota 2025 integraal aan de raad voorgelegd.

Informereren managementteam, college en gemeenteraad

De verdieping met de beleidsafdelingen zal uitsluitend plaatsvinden met de afdelingen waarvoor de SPUK van toepassing is. Met de griffie wordt afgestemd hoe de raad geïnformeerd wordt over de uitkomsten. In de planning wordt dit nader uitgewerkt.

Planning

In de opdrachtbeschrijving van het project "Duurzaam en gezond financieel perspectief" is een globale planning opgenomen. In onderstaande tabel is meer gedetailleerde en geactualiseerde planning weergegeven.

Datum	Gremium	Omschrijving
Week 2	Stuurgroep	Vaststellen plan van aanpak opdracht Beheer SPUK's
Week 2,3 en 4	Afdeling financiën	Integraal overzicht SPUK's incl. financiële impact incl. advies SPUK's nader uit te werken
Week 5	Stuurgroep	Bespreken integraal overzicht SPUK's en vaststellen uit te werken SPUK's
Week 6,7 en 8	Beleidsafdelingen en afdeling financiën	Impactanalyse uitgewerkte SPUK's
Week 9	Projectleider	Uitwerking + advies op basis van impactanalyse
Week 10	Stuurgroep	Bespreken advies en vaststellen collegeadvies
2 ^e helft 2024/1 ^e helft 2025		Verdere uitwerking fase 2 deelopdracht SPUK's

Bijlage 6 PvA Kostendekkendheid leges

Aan

Stuurgroep

Van

Arjen Glas/Sjoerd Talstra

Datum

Januari 2024

Kostendekkendheid leges

Opdracht

Maak een integraal voorstel over de kostendekkendheid van leges

- Onderzoek en geef advies hoe de kostendekkendheid van de leges kan worden verhoogd tot 100%.
- Geef advies hoe deze kostendekkendheid structureel geborgd kan worden.

Scope	Opdrachtnemer	Kostendekkendheid 2024
Titel 1 Burgerzaken leges	Arjen Glas	45%
Titel 2 Bouwleges	Sjoerd Talstra	39%
Titel 3 Overige leges (evenementen en horeca)	Sjoerd Talstra	14%

NB: Titel 1 Burgerzaken leges; hierin is in de inkomsten al rekening gehouden met de piek van de legitimatie- en of rijbewijzen. Maar nog niet met de extra uitgaven. Werkelijke kostendekkendheid zal dus lager zijn

Probleem

In de begroting 2024 is op pagina 149 tekst opgenomen over de kostendekkendheid van de leges. De inkomsten van de leges mogen in totaal niet hoger zijn dan de kosten die daarvoor gemaakt worden. Uit het overzicht blijkt dat in 2024 de inkomsten uit de leges 40% bedragen van de kosten. Voor een gezond financieel beleid is het uitgangspunt dat de leges de kosten dekken die gemaakt moeten worden voor de uitvoering van de producten. Opdracht is dan ook hoe de kostendekkendheid van de leges kan worden verhoogd tot 100%. En hoe we dit in de toekomst kunnen borgen dat deze kostendekkendheid 100% blijft.

Deelvragen

- Analyseer wat de kosten zijn voor de diverse producten
 - Analyseer welke kosten vanuit BBV mogen worden toegerekend t.b.v. leges
 - Analyseer welke kosten we maken die niet kunnen worden toegerekend aan de leges en hoe we deze kosten kunnen verlagen.
- Analyseer wat de inkomsten zijn voor de diverse producten
 - Analyseer welke tarieven we nog kunnen verhogen om de kostendekkendheid te verhogen

Aanpak en planning

Afdelingen Dim en VVTH in de lead. Ondersteuning door financiën. Voor 1 maart voorstel voorleggen aan de stuurgroep.

Bijlage 7 PvA Treasury

Aan

Stuurgroep

Van

Afdeling Financiën,
A.Oosterwoud

Datum

18 januari 2024

Actief treasurybeleid

Inleiding

Het project "Duurzaam en gezond financieel perspectief" is onlangs geïnitieerd door de gemeente Heerenveen. Het hoofddoel van dit project is het bereiken van een gezond en duurzaam financieel perspectief, wat resulteert in een organisatie die financieel gezond en duurzaam is. De interne opdracht is gericht op het realiseren van een structureel sluitende begroting vanaf 2025, evenals het voorbereiden van een pakket aan ombuigingen. Bij het nastreven van deze opdracht ligt de focus met name op de onderstaande acties (deelopdrachten), die gezamenlijk leiden tot het verkrijgen van "Duurzaam en gezond financieel perspectief".

- | | |
|-----------------|---|
| Acties spoor A: | Inzicht verkrijgen door middel van een benchmark en ombuigingsvoorstellen. |
| Acties spoor B: | Uitvoeren van specifieke opdrachten, waaronder het beheer van SPUK's en het beperken van investeringen. |
| Acties spoor C: | Monitoren van de aanpak van taakstellingen met betrekking tot de WMO en BUIG. |

Dit memo heeft als doel de inhoud omtrent deelopdracht Treasury te beschrijven van spoor B. Aanleiding hiervoor is de hoge financieringsvraag die de gemeente heeft en het huidige reactieve treasurybeleid dat de gemeente op dit moment hanteert. Dit reactieve beleid kan mogelijk resulteren in gemiste kansen, aangezien het zich primair richt op het inspelen op gebeurtenissen in plaats van proactief mogelijkheden te creëren.

Doelstelling

Het primaire doel van deze deelopdracht is het huidige treasurybeleid tegen het licht te houden en te onderzoeken in welke mate actief treasurybeleid kan bijdragen aan een duurzaam en gezond financieel perspectief voor de gemeente Heerenveen.

Projectleider deelopdracht

Anneke Oosterwoud (strategisch adviseur financiën)

Uitgangspunten/Kanttekeningen

Deze deelopdracht beoogt niet alleen een analyse van het huidige beleid, maar ook mogelijkheden te presenteren voor een meer actief en doelgericht treasurybeleid. Verwachte resultaten omvatten aanbevelingen voor beleidsaanpassingen en mogelijkheden om kansen beter te benutten. Het doel van deze deelopdracht is niet om directe bezuinigingen te realiseren. De volgende stappen worden doorlopen:

1. Analyse huidige treasurybeleid: wat is het huidige treasurybeleid en wat zijn voor- en nadelen?;

2. Onderzoeken mogelijkheden en impact van actief treasurybeleid: welke instrumenten zijn er en wat zijn voor- en nadelen? Hierin wordt de impact voor de formatie ook betrokken;
3. Opstellen advies voor beleidsaanpassingen.

Waar mogelijk wordt bij bovenstaande acties ook globaal vergeleken met de referentiegemeenten die betrokken zijn bij de financiële benchmark.

Informereren managementteam, college en gemeenteraad

Het onderzoek wordt uitgevoerd door de afdeling financiën. Gezien de financieel-technische aard is de betrokkenheid van de vakafdelingen en het MT niet vereist. De stuurgroep stelt het collegeadvies vast en stuurt het advies naar het college. Indien nodig worden eventuele wijzigingen opgenomen in de Perspectiefnota 2025. De communicatie met de gemeenteraad over de uitkomsten wordt afgestemd met de griffie.

Planning

In de opdrachtbeschrijving van het project "Duurzaam en gezond financieel perspectief" is een globale planning opgenomen. In onderstaande tabel is meer gedetailleerde en geactualiseerde planning weergegeven.

Datum	Gremium	Omschrijving
Week 4 (22 januari)	Stuurgroep (PFO)	Bespreken plan van aanpak
Week 39 - 43	Afdeling financiën	Uitvoeren onderzoek
Week 44	Afdeling financiën	Opstellen collegeadvies
Week 45 (4 november)	Stuurgroep (PFO)	Bespreken conceptadvies
Week 46 - 48	Afdeling financiën	Aanpassen n.a.v. stuurgroep
Week 49 (2 december)	Stuurgroep (PFO)	Bespreken advies en vaststellen collegeadvies
Week 50 (10 december)	College	Vaststellen advies treasurybeleid