

Slim Financieren

Publieke financiën in coronatijd

Op naar een nieuw perspectief



Corona raakt economie ongenadig hard

COVID-19 heeft een groot negatief effect op de economie. Wereldwijd en dus ook in Nederland. Groeicijfers zijn krimpcijfers geworden, met voor het tweede kwartaal van 2020 een historisch grote krimp van 8,5%. Deze daling van het bbp in het tweede kwartaal is voor meer dan de helft toe te schrijven aan de sterk gedaalde consumptie van huishoudens. Ook namen de investeringen en het handelssaldo sterk af, als direct gevolg van de beperkende overheidsmaatregelen om de verspreiding van het coronavirus te beperken: lockdowns, stilgelegde sectoren, gesloten cafés, gesloten grenzen, gesloten economieën. Geen wonder dat het consumentenvertrouwen gedaald is, geen wonder dat omzet is weggefallen.

Overheid steunt private sector, maar hoe diep zijn de zakken?

Ondanks een licht herstel in het derde kwartaal, is het einde van de economische rampspoed nog niet in zicht: de gevreesde tweede golf lijkt een feit, terwijl al duidelijk was dat de secundaire effecten van alle maatregelen en de fors opgelopen krimp in het buitenland een gevaarlijke neerwaartse spiraal in gang kunnen zetten. Het nadeel van economische krimp heeft weliswaar een voordeel op het gebied in milieu en klimaat, maar financieel is het voor velen een groot drama. Niemand weet hoe dit doorzet. De Nederlandse overheden vaardigden tal van noodmaatregelen uit om de eerste financiële nood te lenigen. Ondernemingen in de private sector kunnen een beroep doen op verschillende faciliteiten. Bedrijven van nationale proporties wenden zich met succes tot de nationale overheid voor forse injecties. Midden- en kleinbedrijf, werknemers en zzp'ers wenden zich tot gemeenten. Maar hoe zit dat met die overheden zelf, hoe diep zijn de zakken? Met name gemeenten komen onvermijdelijk in zwaar weer, ook omdat er voor de coronacrisis al veel gemeenten waren die moeite hadden om tot een sluitende begroting te komen.

Wij zijn ervan overtuigd dat het gesprek over de overheidsfinanciën geen doel op zich is. Overheden hebben als taak en ambitie om Nederland mooier, duurzamer, welvarender en gezonder te maken. De inzet van belastinggeld heeft altijd dat doel en dat geldt ook als er minder inkomsten dreigen. Dat vraagt om creativiteit en daadkracht. Een uitdagende tijd!

Begroting op orde

Gemeenten in nood richten de blik op het rijk in de hoop op compensatie voor de effecten van de pandemie. Maar Den Haag zal niet onmiddellijk genegen zijn bij te springen, zo bleek al op Prinsjesdag. We kunnen dan ook discussies en herijkingen verwachten in de colleges van B&W en in de gemeenteraden over waar bezuinigen mogelijk is, waar geld bespaard kan worden, en of de kaasschaaf of het snoeimes zal worden gehanteerd. Uiteraard zal het sturen op uitgaven onvermijdelijk onderdeel zijn van het op orde krijgen van de gemeentefinanciën.

Grip op het sociaal domein

Belangrijke aandacht gaat daarbij uit naar het sociaal domein. De afgelopen jaren is er veel in gang gezet om de invulling van zorg en ondersteuning te veranderen. Financieel pakt dat voor gemeenten op veel plaatsen ongunstig uit. Dat gemeenten nu naar de rijksoverheid kijken voor aanvullende middelen – zoals tijdens de ledenvergadering van de VNG bleek – is goed te begrijpen. Maar alleen verwachtingsvol naar Den Haag



kijken, is niet de hele oplossing. Wij zien in onze adviespraktijk namelijk ook dat er vaak nog met te weinig focus en resultaatgerichtheid aan veranderingen wordt gewerkt. Ook is er nog over en weer te weinig verbinding tussen beleidsmedewerkers in het sociaal domein en de financiële professionals. Er wordt nog veel langs elkaar gewerkt en de gemeentefinanciën zijn daarvan de dupe. Gemeenten kunnen dan ook zelf nog veel doen om de kosten in het sociaal domein te beïnvloeden. Maar dat is heel ingewikkeld: het vraagt om schakelen tussen lokaal en regionaal werken, actieve regie en verbinden van inhoudelijke visie met resultaatgerichtheid. Dat is een enorme veranderopgave. Op andere beleidsterreinen waar de gemeente aan zet is, spelen vergelijkbare dilemma's en doemen er financiële problemen op.

Ambities overeind

Sturen op de uitgaven is dus ingewikkeld, maar noodzakelijk. Maar alleen sturen op de financiële uitkomst is niet verstandig. Want hoe voorkom je dat zo'n reactie procyclisch is met nog verdere negatieve effecten op de (lokale en regionale) economie tot gevolg? Met alle sociale en maatschappelijke problemen die daar weer op zullen volgen, en die de gemeente pas echt in disbalans kunnen brengen? Welke rek zit er nog in? En kan het ook anders? Hoe hou je je vitale en cruciale functies overeind? Hoe waarborg je continuïteit in publieke investeringen die nodig zijn voor de samenleving van de toekomst?

Bezuinigingen en ombuigingen zullen tot veel discussie leiden in de verschillende colleges en gemeenteraden. Tegelijkertijd zijn er verschillende ambities die gemeenten willen blijven waarmaken, ondanks de druk op de begroting: vitale voorzieningen moeten open en beschikbaar blijven, maar ook ambities op het gebied van bijvoorbeeld klimaat, energie en mobiliteit mogen niet lijden onder de financiële situatie waarin gemeenten verkeren.

Alleen bezuinigen en ombuigen kan het antwoord dus niet zijn. Er zijn gelukkig ook andere mogelijkheden om de (gemeentelijke) begroting te ontlasten en vitale functies en investeringen toch financieerbaar te houden. Door uit te zien naar ander financieel instrumentarium bijvoorbeeld. Lenen in plaats van subsidiëren, of garantstellingen en

participaties toepassen, en mengvormen daarvan. Of door cofinanciering te zoeken bij andere belanghebbenden, publiek of privaat. Door de lasten van een investering of ondersteuning (ook) bij een ander leggen, namelijk bij degene die er (ook) profijt van hebben. Of door baten en lasten te verschuiven in de tijd, investeringen te matchen met maatschappelijk rendement en resultaatsfinanciering.

Slim Financiereren

Wie het slim wil aanpakken, adviseren wij de volgende vier dingen te doen:

1. ombuigen en bezuinigen;
2. financieel instrumentarium herijken;
3. cofinanciering vergroten;
4. verschuiven van baten en lasten in de tijd.

Wij raden aan om deze lijnen in samenhang te bezien. Niet alleen omdat het nodig is nu alle zeilen bij te zetten, maar vooral ook omdat deze vier opties elkaar kunnen versterken, en ruimte kunnen bieden aan investeringen en ontwikkeling. Ander instrumentarium bijvoorbeeld geeft andere prikkels aan ondernemingen, inwoners of organisaties, en nodigt andere partijen dan the usual suspects uit tot cofinanciering en bijdragen. Resultaatsfinanciering brengt baten en lasten van een investering financieel bij elkaar, gespreid in de tijd. En ander instrumentarium brengt vaak ook nieuwe, voorheen ontoegankelijke financieringsbronnen binnen bereik, zoals EU-financiering, rijksfondsen, kapitaal van institutionele beleggers, privaat investeringskapitaal. En dat alles biedt anderzijds juist weer ruimte voor ombuigingen of bezuinigingen op plekken waar het ook met minder gemeentegeld uit kan, en ruimte voor intensiveringen waar het juist met (meer) subsidies móet en niet anders kan. Wij noemen dit proces van integrale financiële strategie *Slim Financiereren*.



Lysias Advies begeleidt – op zoek naar een nieuw perspectief

Dat vergt maatwerk, creativiteit en meesterschap. Een scherpe analyse van de financiële stromen binnen de begroting, begrip voor urgentie en prioriteit van beleidsvelden én kennis van alternatieve financieringsinstrumenten en de omgeving waarin die het beste gedijen. Plus oog voor (bestuurlijke) processen om zo'n traject in te vullen en vorm te geven.



Er lijkt misschien wat spanning op te zitten: de begroting moet immers op korte termijn op orde en financiering en investeren zijn misschien pas op langere termijn interessant. Vaak is de makkelijkste oplossing om vanuit verschillende rollen naar een van de vier opties te kijken. Toch denken wij dat deze aspecten juist nu integraal benaderd moeten worden. Wat ons betreft zit de kracht in de combinatie van de verschillende opties: dus én kijken naar innovatieve vormen van financieren, én naar de meer traditionele vormen om de begroting sluitend te maken.

Onze adviseurs denken, vanuit hun verschillende achtergronden en met hun eigen expertise, met gemeenten mee over hoe zij hun ambities, ondanks de financiële situatie tóch kunnen realiseren. Onze adviseurs zijn goed in het bedenken van creatieve, innovatieve beleidsvoorstellen met bijbehorende financiering en dekking in de exploitatie. Als een beleidsdoel met minder middelen doeltreffender en efficiënter kan worden bereikt, dan is er ook minder inspanning nodig om te zoeken naar financiering in de balans of dekking in de exploitatie. Ook ex ante beleidsevaluatie zou hier bij kunnen helpen, tegen het licht houden of het beleid daadwerkelijk een overheidstaak betreft of beter door de markt kan worden uitgevoerd.

Daarnaast brengen we concrete expertise en ervaring mee op het gebied van bezuinigen en ombuigen. Wij kunnen helpen bij stellen van (beleids)prioriteiten en begeleiden bij processen die leiden tot ombuigingen. Samen maken we de perfecte mix: we helpen ambities overeind te houden en tegelijkertijd denken we mee over de financiering en de impact op de begroting. Met onze mix van adviseurs kijken we vanuit verschillende perspectieven naar uw financiële vraagstuk en leveren we maatwerk.

Onze adviseurs – innovatieve financiering

Melvin Könings en Roelof Balk zijn dé specialisten op het gebied van fondsvorming, revolverend financieren en andere innovatieve financieringsinstrumenten. Zo was Melvin betrokken bij het oprichten van diverse fondsen en financieringsinstrumenten.

Roelof richt zich op complexe publiek-private financieringsprojecten en was onder meer adviseur/interim-secretaris van het Nationaal Warmtefonds voor BZK, kwartiermaker financiering van regionale gebiedsontwikkeling en fondsmanager van het Fonds Cultuur+Financiering.

Melvin en Roelof worden op dit moment ingezet bij de oprichting van het Haagse Ontwikkelfonds voor duurzame Wijkinitiatieven en verrichten een strategische marktanalyse voor het Energiefonds Utrecht. Recent waren ze betrokken bij het ontwerp van een nieuw instrument met achtergestelde leningen voor de transitie van de intensieve veehouderij in Brabant.



Melvin Könings



Roelof Balk

Onze adviseurs – de begroting op orde



Korien Jurgens

Korien Jurgens was bij de gemeente Amsterdam programmamanager voor de hervorming van Sociaal Werk. Het sociaal werk wordt nu voor een deel door maatschappelijke ondernemers uitgevoerd. Zij zijn beter in staat dan het sociaal werkbedrijf en de gemeente om van verlies winst te maken. Ook worden zoveel mogelijk diensten waar de gemeente toch al voor moet betalen nu door sociaal werk uitgevoerd, zoals het onderhoud aan koffiemachines, schoonmaak en catering. Zo snijdt het mes aan twee kanten en worden de oplopende tekorten door de invoering van de participatiewet tegengegaan.

Mark Pol was als wethouder financiën ruim 5 jaar verantwoordelijk voor de begroting van de gemeente Almere in een periode van economische krimp. In deze periode moest er fors omgebogen worden in de algemene dienst, in de ambtelijke organisatie én in het grondbedrijf. Vooral de afboekingen in het grondbedrijf waren stevig. Daarnaast was Mark als lid van de commissie financiën van de VNG betrokken bij vele landelijke financiële discussies en was hij afgelopen jaar lid van de stuurgroep die de herijking van het gemeentefonds begeleidt.



Mark Pol



Marcel van Brouwershaven

Marcel van Brouwershaven werkt al bijna 40 jaar in het publieke domein. Hij heeft kennis van en ervaring met de beleidsinhoudelijke en financiële planning- en controlcyclus bij het Rijk (College voor Zorgverzekeringen), provincie (Noord-Brabant) en 100.000 plus-gemeenten (Westland en Dordrecht). Hij heeft veel crises bij de overheid meegemaakt en als verantwoordelijk ambtenaar meerdere ombuigingsoperaties met succes geleid. Recent als directeur sociaal domein bij de gemeente Dordrecht en als voorzitter van de bestuurlijke taskforce en ambtelijke werkgroep van de regio Drechtsteden. Deze taskforce heeft met succes in een kort tijdsbestek, met behoud van de bestuurlijke ambitie, bezuinigingsmaatregelen gevonden in de regionale uitvoering van Werk en Inkomen, Schuldhulpverlening, Wmo en Jeugdhulp, en de tekorten in het sociaal domein van de zeven regiogemeenten kunnen beperken.

George Postma begeleidde als projectleider diverse bezuinigingsoperaties, reorganisaties en takendiscussies, onder andere in de gemeenten Westland, Rotterdam, Eindhoven en Gouda. Op dit moment begeleidt hij de directie van GGD IJsselland bij het vinden van noodzakelijke bezuinigingen.



George Postma