



# Inzicht in financiën in Twenterand

Peter Verheij, Laura de Gans en Martijn Hendriks · [www.berenschot.nl](#)  
februari 2026

# Inhoudsopgave

<b>Hoofdstuk 1</b> .....	<b>3</b>
<b>Inleiding</b> .....	<b>3</b>
<b>1.1 Inleiding en aanleiding</b> .....	<b>3</b>
<b>1.2 Onderzoeksvraag</b> .....	<b>3</b>
<b>1.3 Context van het onderzoek</b> .....	<b>3</b>
<b>Managementsamenvatting en advies</b> .....	<b>5</b>
<b>Hoofdstuk 2</b> .....	<b>7</b>
<b>Onderzoeksopzet en uitvoering</b> .....	<b>7</b>
<b>2.1 Scope</b> .....	<b>7</b>
<b>2.2 Methodiek</b> .....	<b>8</b>
<b>2.3 Samenwerking en betrokkenheid</b> .....	<b>10</b>
<b>Hoofdstuk 3</b> .....	<b>11</b>
<b>Dataonderzoek financiën</b> .....	<b>11</b>
<b>3.1 Benchmark met tien vergelijkbare gemeenten</b> .....	<b>11</b>
<b>3.2 Ruimte in wettelijke kaders</b> .....	<b>16</b>
<b>3.3 Verschillenanalyse jaarrekeningen</b> .....	<b>18</b>
<b>3.4 Geïntegreerde inzichten kansrijke richtingen fase 1</b> .....	<b>19</b>
<b>Hoofdstuk 4</b> .....	<b>21</b>
<b>Verdieping kansrijke richtingen</b> .....	<b>21</b>
<b>4.1 Algemene bevindingen en verdiepend beeld fase 2</b> .....	<b>21</b>
<b>4.2 Historie en identiteit</b> .....	<b>22</b>
<b>4.3 Verschillenanalyse</b> .....	<b>22</b>
<b>4.4 Uitwerking per kansrijk taakveld</b> .....	<b>23</b>
<b>Bijlage 1. Classificaties onderzoeks-methode</b> .....	<b>30</b>
<b>Bijlage 2. Benchmark per hoofdfunctie en taakveld</b> .....	<b>33</b>
<b>Bijlage 3 verdeling taakstellende inventarisatie</b> .....	<b>38</b>

# Inleiding

## 1.1 Inleiding en aanleiding

De gemeente Twenterand staat voor een forse uitdaging. De kadernota 2026 van de gemeente Twenterand laat in 2027 een structureel tekort van 1,1 miljoen euro zien, in 2028 van 4,7 miljoen euro en vanaf 2029 5,7 miljoen euro per jaar. De jaarrekeningen van 2022, 2023 en 2024 toonden echter aanzienlijke overschotten, van respectievelijk 10,4 miljoen euro, 6,6 miljoen euro en 3,8 miljoen euro. Dit levert begrijpelijkerwijs een spanningsveld op. Tegelijk bevat het kansen om scherper te begroten. Dit vraagt een grondige analyse van de taken en inventarisatie van de keuzemogelijkheden om de begroting om te buigen naar een structureel sluitend perspectief. U hebt ons de opdracht gegeven een vergelijkend onderzoek te doen waarbij u de gemeente Twenterand wilt vergelijken met andere gemeenten (onderdeel A). Verder heeft u behoefte aan een verdiepend onderzoek naar de voordelige saldi van de afgelopen jaren (onderdeel B). Ook wilt u scherp inzicht in onvermijdelijke toekomstige investeringen, waar nu nog geen rekening mee is gehouden (C). Op basis van deze drie deelonderzoeken verlangt u in het tweede deel van de opdracht een verdieping, om te komen tot onderbouwde inzichten ter ondersteuning van potentiële toekomstige bezuinigingsstrategieën. Wij voegen daaraan toe de ruimte in de wettelijke kaders.

## 1.2 Onderzoeksvraag

Uw opdracht plaatsen wij in een breder perspectief op een financieel gezonde gemeente in de toekomst. Wij formuleren als kernvraag:

*Hoe kan de gemeente Twenterand met onderbouwde inzichten perspectief worden geboden op een structureel sluitende en financieel gezonde begroting?*

Het antwoord hierop begint bij een goede analyse van het verleden (een meerjarige analyse van de jaarrekeningresultaten), een grondige vergelijking met andere vergelijkbare gemeenten en een scherpe blik op de toekomst. Ook voegen wij aan deze analyse onze inzichten toe vanuit de beïnvloedbaarheid van het takenpakket op basis van de wettelijke taakopdracht.

We hanteren in dit onderzoek een integrale aanpak, waarbij we vier invalshoeken naast elkaar zetten: A. Wettelijke Kaders B. Verschillenanalyse jaarrekeningen C. Benchmark andere gemeenten en D. Toekomstige opgaven.

## 1.3 Context van het onderzoek

### 1.3.1 Identiteit van de gemeente

De gemeente Twenterand bestaat uit zes kernen en tien buurtschappen. De geschiedenis van de veenindustrie heeft een grote invloed op de landschappelijke en cultuurhistorische kenmerken van Twenterand. Dit werkt (indirect) ook door in de sociaal-economische kenmerken van de gemeente.

Zichtbaar is dat in delen van de gemeente sprake is van een lagere sociaaleconomische status (SES), met name op het gebied van werk en opleidingsniveau. Dit uit zich in veel laag- en

middelbaar geschoold werk. Door de aanwezigheid van veel oudere woningvoorraad en relatief veel betaalbare koop- en huurwoningen treedt een hogere concentratie van lagere inkomensgroepen op. In Veenkoloniëengebieden is sprake van hardnekkige kansenachterstanden op het gebied van onderwijs, werk en gezondheid en is sprake van intergenerationele armoede. Effecten hiervan zijn ook in delen van de gemeente Twenterand zichtbaar. Het meest zichtbaar is dit in Vroomshoop, Westerhaar-Vriezenveensewijk en delen van Vriezenveen.

Dit uit zich ook in kostenpatronen van de gemeente en daarmee ook in accenten in noodzakelijke uitgaven van de gemeente Twenterand. Dit is bijvoorbeeld zichtbaar in sociale werkvoorziening, onderwijsachterstandenbeleid, leerlingenvervoer en jeugdzorg. Deze accenten hebben wij, waar van toepassing, betrokken bij de beoordeling van de kansrijkheid van bezuinigingen op de betreffende taakvelden.

### 1.3.2 Toekomstige vervangingsopgaven

Het is belangrijk om rekening te houden met onvermijdelijke opgaven waarmee u te maken heeft, waarbij de specifieke financiële situatie van de gemeente Twenterand in overweging wordt genomen. Bij deze opgaven denken wij aan de actualiteit van beheerplannen, planningen en kostenramingen van vervanging van bestaande voorzieningen zoals onderwijshuisvesting, wegen, bruggen, gemeentelijke gebouwen en dorpshuizen, en de realiteit van ramingen in de ontwikkeling in wettelijk verplichte en onvermijdbare taken zoals op het gebied van jeugdzorg en Wmo. We betrekken dit nadrukkelijk in de totale analyse, omdat een lager uitgavenniveau op dit moment mogelijk verklaard wordt door nog niet verwerkte opgaven voor de toekomst waar andere gemeenten mogelijk al wel in voorzien. Deze vervangingsopgave betrekken wij in de scope van ons onderzoek.

### 1.3.3 Visie op de Toekomst

De volgende visie is opgenomen in de concept Hoofdlijnennotitie Twenterand 2050:

*Twenterand kiest richting 2050 voor geregisseerde groei, met kwaliteit als het cruciale middel om de gemeente sterker, vitaler en toekomstbestendig te maken. We zien hierin een uitgelezen kans om de Twentse schaa sprong ten volle te benutten. Deze groei wordt aangegrepen om de brede welvaart in de gemeente te versterken, direct bijdragend aan de kwaliteit van leven voor alle inwoners. Het is duidelijk dat de gewenste bevolkingsgroei in Twenterand niet voortkomt uit natuurlijke aanwas. Deze groei zal dus van buitenaf moeten komen en vereist een actieve en gerichte strategie, waarbij de samenwerking met de regio een belangrijk onderdeel is. Onze stip op de horizon is een bevolkingsgroei van 10% tot 15%, omgerekend een groei van +3.500 tot +5.000 inwoners. Geregisseerde bevolkingsgroei kan de brede welvaart en leefbaarheid versterken door vitale economische dynamiek te creëren. Dit is essentieel om te anticiperen op vergrijzing en arbeidstekorten, onder andere door jonge gezinnen en arbeidskrachten aan te trekken en een aantrekkelijk vestigingsklimaat te creëren dat innovatie stimuleert en de interne markt vergroot. Bovendien is deze groei noodzakelijk voor het in stand houden en versterken van cruciale voorzieningen (zoals kwalitatief hoogwaardige zorg, uitdagend onderwijs en vitale ontmoetingsplekken). Om de leefbaarheid te waarborgen, moet deze groei echter in balans zijn, met blijvend oog voor de lokale identiteit en binding, aangezien ongecontroleerde groei overmatige druk kan leggen op wonen, natuur en infrastructuur.*

Bij het vormgeven van maatregelen gericht op een financieel houdbare toekomst moet met de consequenties van deze visie rekening worden gehouden. In ons onderzoek hebben wij dit niet in de scope betrokken. Wij kijken in ons onderzoek alleen naar ruimte binnen de bestaande begroting om de financiële opgave vorm te geven. Juist ook in de groei kan een kansrijk spoor zitten om een breder (financieel) draagvlak onder voorzieningen te krijgen

# Managementsamenvatting en advies

In de periode september tot en met december 2025 is door Berenschot onderzoek gedaan naar kansrijke bezuinigingsrichtingen in de gemeentebegroting van de gemeente Twenterand. Dit onderzoek is uitgevoerd door middel van een combinatie van data-analyse, deskstudie en interviews. Uit dit onderzoek komen 17 van de 53 taakvelden naar voren als gemiddeld of hoger kansrijk om zich te verdiepen in bijdragen aan besparingsmaatregelen.

Taakveld	Beleidsvrijheid	Benchmark	Potentieel uit verdiepend onderzoek	Kansrijkheid
0.8 Overige baten en lasten *	5. Nagenoeg volledig	Veel hoger (Q4)	Stelposten en resultaat van de rekening Regulier onderhoudsniveau, Lagere realisatiegraad investeringen en onderhoud	Hoog
2.1 Verkeer en vervoer	4. Hoog	Veel lager (Q1)		Gemiddeld
4.3 Onderwijsbeleid en leerlingzaken	3. Enigszins	Veel hoger (Q4)	Onderwijsachterstanden en Leerlingenvervoer	Hoog
5.1 Sportbeleid en activering	5. Nagenoeg volledig	Veel lager (Q1)	Uitgestelde investeringen en rendement sport	Hoog
5.2 Sportaccommodaties	5. Nagenoeg volledig	Iets lager (Q2)	Uitgestelde investeringen en rendement sport	Hoog
5.3 Cultuurpresentatie, cultuurproduct..	5. Nagenoeg volledig	Veel lager (Q1)	Subsidies culturele instellingen	Hoog
5.6 Media	5. Nagenoeg volledig	Veel hoger (Q4)	Onderzoek toekomstbestendigheid Bibliotheek Beeldkwaliteit en Areaaluitbreidingen zonder budgetbijstelling. Onderzoek naar buitendienst.	Hoog
5.7 Openbaar groen en (openlucht) recr..	4. Hoog	Veel hoger (Q4)		Gemiddeld
6.4 Begeleide participatie	3. Enigszins	Iets lager (Q2)	Toekomstscenario SW. BUIG structureel voordelig Vergrijzing, BC krachtig ouder worden, Inkoop voorveld en HH	Hoog
6.6 Maatwerkvoorziening (WMO)	3. Enigszins	Veel hoger (Q4)	Vergrijzing, BC krachtig ouder worden, Inkoop voorveld en HH	Hoog
6.7.1 Maatwerkdienstverlening 18+	3. Enigszins	Veel lager (Q1)		Hoog
6.7.2 Maatwerkdienstverlening 18-	2. Beperkt	Veel hoger (Q4)	Beschermde wonen en richtingen uit TDFG	Hoog
7.2 Riolering *	4. Hoog	Veel hoger (Q4)	Veel toerekening vanuit wegen. Riool, wegen en groen in samenhang bekijken met 2.1 Verkeer	Gemiddeld
7.4 Milieubeheer *	3. Enigszins	Veel hoger (Q4)	Uitvoering door ODT niet transparant. Lastig grip op te krijgen. DVO herzien.	Gemiddeld
7.5 Begraafplaatsen en crematoria *	4. Hoog	Veel hoger (Q4)	Veel afkoop grafrechten, ruime opzet begraafplaatsen en hoge beheerkosten	Laag
8.1 Ruimtelijke ordening	4. Hoog	Veel hoger (Q4)	Invoering omgevingswet. Samen met 8.1 lijkt bezetting organisatie groot	Gemiddeld
8.3 Wonen en bouwen	2. Beperkt	Iets lager (Q2)	Kostendekkendheid, Volume leges hoger . Inhaalslag qua beleid	Hoog

Figuur 1 Samenvattend beeld kansrijke taakvelden

We merken hierbij op dat dit niet wil zeggen dat alle andere taakvelden buiten beschouwing zouden moeten blijven. Zoals uit de analyse in dit rapport blijkt, kunnen ook andere taakvelden bijdragen aan het uitwerken van bezuinigingen. Echter, de kansen zijn daar geringer, bijvoorbeeld vanuit de relatieve of de absolute omvang van het verschil, of omdat de gemeente Twenterand al (veel) minder uitgeeft dan de vergeleken gemeenten. We zien dit geïntegreerde beeld dan ook als een focus om efficiënt en effectief een substantieel bedrag te selecteren voor een bezuinigingstraject.

Wij adviseren de gemeente Twenterand bij een vervolgaanpak te starten bij deze 17 taakvelden en deze concreet uit te werken in mogelijke besparingsmaatregelen. Op basis van de in deze rapportage opgenomen indicaties en bandbreedtes is het verstandig ook een doelstelling (in euro) mee te geven van uit te werken potentieel. Dit vormt een robuuste basis voor een vervolgaanpak.

Afhankelijk van het te bepalen besparingsbedrag kan deze aanpak aangevuld worden met taakvelden met een lagere kansrijkheid. Hier dient rekening gehouden te worden met grotere inspanningen om tot maatregelen te komen en mogelijk grotere maatschappelijke effecten, gelet op de analyses die wij reeds hebben gemaakt van het potentieel, de verhouding tot andere

gemeenten en de uitkomsten van de recente jaarrekeningen. In die taakvelden zou vooral naar de beleidsvrije ruimte gekeken kunnen worden als ingang om potentiële besparingen te vinden. Als voorbeeld noemen we hierbij het taakveld Economie.

Bij het uitwerken van bezuinigingen moet rekening worden gehouden met het soms arbeidsintensieve karakter van te treffen maatregelen. Dit kan ervoor zorgen dat niet in de eerste periode meteen het volle besparingspotentieel gerealiseerd kan worden.

Op enkele punten resulteert ons onderzoek in specifieke adviezen. In de eerste plaats adviseren wij om de openbare ruimte te berekenen op basis van het werkelijke areaal, en daarna keuzes te maken over het gewenste beheerniveau en de typen en volumes groen. Uit het onderzoek is gebleken dat er momenteel een onderzoek naar dit onderwerp plaatsvindt. Groen, riool en wegen moeten hierbij in samenhang bekeken worden. Verder adviseren we nadrukkelijk de dienstverlening door de DVO en de taakuitvoering door ODT tegen het licht te houden om inzicht te krijgen in wat er met welk geld gebeurt en hoe kan worden bijgedragen aan versoering.

Naast ons advies over kansrijke bezuinigingen hebben we enkele administratieve observaties. We adviseren in dit kader de toerekening van personele lasten nader te onderzoeken. Soms worden deze op één taakveld (bijv. wegen en groen, ruimtelijke ordening en wonen) samengenomen, terwijl dit gesplitst zou moeten worden. Verder verdient de mate waarin de toerekening overeenkomt met de werkelijkheid aandacht.

Daarnaast is uit dit onderzoek gebleken dat op onderdelen sprake is van niet-juist registreren van de kosten conform de IV-3-voorschriften. Daarom worden de taakvelden 6.6 en 6.71 gezamenlijk in de beoordeling meegenomen. Dit vraagt om administratieve correctie. Dit lijkt ook het geval te zijn tussen 6.1 Samenkracht en burgerparticipatie en 6.2 Wijkteams, waar de kosten van de wijkteams jeugd niet onder Wijkteams zijn verantwoord, maar op 6.1

## Advies bezuinigingsaanpak

Uit de meest actuele cijfers blijkt dat de gemeente Twenterand de komende jaren een zeer forse bezuinigingsopgave kent van € 2,8 miljoen in 2027, € 8,3 miljoen in 2028 en € 9,2 miljoen in 2029. Dit is ca. 7% van de brutolasten. Hierbij moet bedacht worden dat slechts 15-20% van de begroting beïnvloedbaar is. Uit dit onderzoek komt naar voren dat het dan gaat om tussen de € 16 en € 18 miljoen. Indien het tekort alleen met lastenreductie ingevuld wordt, betekent dit het inzetten van ca. 50% van deze ruimte. Als illustratie van de omvang van € 9 miljoen: dit is twee keer de omvang van het budget aan Huishoudelijke Hulp en ca. 100% van de totale opbrengst van de Onroerende Zaakbelasting.

Wij adviseren de gemeente Twenterand de koers scherp te verleggen en met bestuurlijk draagvlak een grondige en 'strenge' inventarisatie te laten uitvoeren zonder beperkingen vooraf. Wij adviseren hierbij zowel de inkomsten als de uitgaven te beschouwen en concrete voorstellen te laten uitwerken, inclusief de impact daarvan. Omdat uw bestuur keuzeruimte nodig heeft en niet alle bezuinigingen in de praktijk succesvol zullen zijn, adviseren wij hierbij een richtbedrag van 1,5 maal de bezuinigingsopgave aan te houden. Dit komt neer op een doelstelling van € 13,5 miljoen. Deze doelstelling kan scherp over de taakvelden, de inkomsten en personele kosten worden toebedeeld om scherp te komen in de inventarisatie te krijgen. Wij adviseren drie sporen aan te houden:

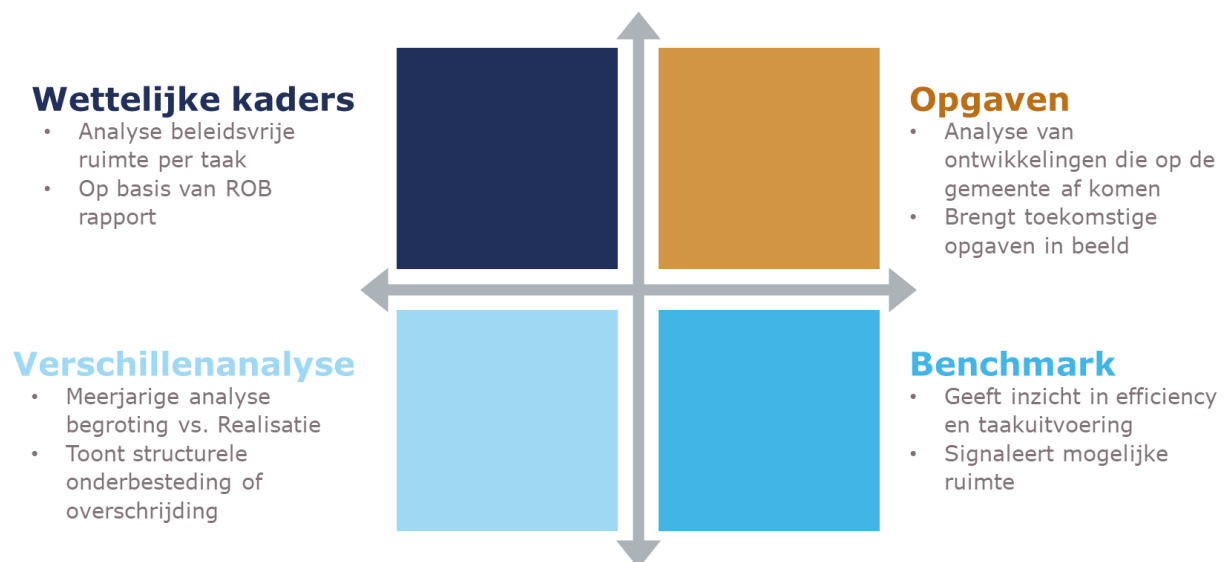
1. Concreet maken van de kansrijke bezuinigingen in de 17 kansrijke taakvelden
2. Inventarisatie van mogelijkheden in belastingen en heffingen
3. Generieke lijn uitwerken om realistischer te begroten.

In bijlage 3 is een toedeling van een inventarisatiedoelstelling van € 13,5 miljoen opgenomen. Dit vormt een, op grond van dit onderzoek, berekende verdeling over de taakvelden.

# Onderzoeksopzet en uitvoering

## 2.1 Scope

Het onderzoek heeft als doel om op integrale wijze kansrijke richtingen binnen de gemeentelijke organisatie inzichtelijk te maken om een bijdrage te leveren aan een structureel sluitende begroting. Het onderzoek kent een gefaseerde aanpak. In de 1<sup>e</sup> fase van het onderzoek analyseren wij data voor de volgende onderdelen:



Ieder van deze vier onderdelen hebben we geanalyseerd op basis van een uniforme methode met objectieve classificaties. Deze zijn als bijlagen opgenomen in dit rapport. Met de inzichten die we in deze vier onderdelen hebben opgedaan, hebben we een geïntegreerd overzicht opgesteld op (hoofd- en sub)taakveldniveau, waarin we rapporteren over de kansen die we zien om voordelen te verwerken of keuzes te maken in de toekomstige begrotingen. We zullen het gebruikte overzicht ook presenteren op programmaniveau in de begroting. In de overzichten zullen de afzonderlijke onderdelen, zoals die hiervoor geschetst zijn, aan bod komen. Dit kunnen concrete individuele posten zijn, met bedragen of een bandbreedte erbij, maar ze kunnen ook 'strategische richtingen' benoemen die een verdere uitwerking bevatten. We zullen hierbij ieder taakveld classificeren als laag-, gemiddeld of hoog kansrijk. De taakvelden met een hoog kansrijk niveau komen, in overleg met u, in aanmerking voor verdere verdieping.

In de tweede fase van dit onderzoek zullen wij de als hoog kansrijk geselecteerde onderwerpen uit de 1<sup>e</sup> fase uitwerken aan de hand van concrete verklaringen van de verschillen ten opzichte van andere gemeenten of binnen de gemeenten. Hierbij maken we gebruik van onderliggende data van de verschillende typologieën, bijvoorbeeld op het gebied van gezondheid, sociaaleconomische status, participatie, gebruik van voorzieningen, indicatoren uit de openbare ruimte of huishoudenskenmerken van de inwoners. Op basis van onze benchmarkgegevens zijn wij in staat

hierbij met gedegen verklaringen te komen. Het doel blijft, ook in deze fase, om gerichte en onderbouwde inzichten op te doen over waar bezuinigingskansen liggen. We hebben hierbij ook diepte-interviews met medewerkers gehouden, om een precieze duiding te geven van de budgetten en van de bezuinigingsmogelijkheden. Dit mondt uit in een advies over de (on)bruikbaarheid van de betreffende posten voor toekomstige bezuinigungsstrategieën. Dit is het tweede deel van ons onderzoek.

Dit rapport bevat de resultaten van beide fasen, met daarin per taakveld, en waar mogelijk ingedeeld op begrotingsprogramma, concrete verklaringen van geconstateerde afwijkingen én een beoordeling van de kansrijkheid en bruikbaarheid voor het betrekken bij toekomstige bezuinigungsstrategieën.

## 2.2 Methodiek

Het onderzoek is zowel kwantitatief als kwalitatief van aard en is gebaseerd op een combinatie van documentanalyse, begrotingsanalyse en interviews. Er is gekozen voor een iteratieve en participatieve aanpak, waarin nauwe samenwerking met medewerkers en management van de gemeente centraal stond.

De aanpak kende de volgende stappen:

### Stap 1: Analyse positieve rekeningresultaten

Als eerste stap hebben we gekeken naar het verleden. We analyseerden de drie meest recente jaarrekeningen ten opzichte van de begroting en willen hiermee vooral zicht krijgen op goed beheersbare positieve verschillen in de jaarrekeningen. Dit doen we op basis van een analytisch kader waarin we de grondoorzaken blootleggen van de in jaarrekeningen gepresenteerde meevallers. Het kan hier gaan om ramings- of inschattingsverschillen, beleidsaanpassingen of herprioriteringen, ontwikkelingen op het gebied van personele bezetting en inzet, planningsoptimisme of andere voorzien- of beheersbare ontwikkelingen. Hiervoor hebben we als Berenschot het instrument 'beheersbare jaarrekening' ontwikkeld. In dit instrument analyseren we hoog- en laagbeheersbare verschillen, grondoorzaken, mee- en tegenvallers en doen we een diepteanalyse ten opzichte van de begroting. In dit onderzoek zoeken we naar meerjarige trends die inzetbaar zijn voor bezuinigungsstrategieën. We onderzochten de jaarrekeningen 2022-2024.



### Stap 2: Benchmark met vergelijkbare gemeenten

We hebben een benchmarkanalyse uitgevoerd waarbij we de gemeente Twenterand vergelijken met maximaal tien soortgelijke gemeenten; dit hebben we gedaan op basis van de rekeningcijfers van 2021-2024. Hierbij zijn de aan het Rijk geleverde iv-3-gegevens van de geselecteerde gemeenten vergeleken. Wij baseren onze indeling op verschillende typologieën, zoals 'Waar staat je gemeente' (WSJG), 'sociale structuur en centrumfunctie' (SSCF), een indeling van het SCP, de mate van stedelijkheid, en de Algoritmische Matchmaker voor Ideale Gemeentelijke Oriëntatie (AMIGO) van de VNG.



individuele posten zijn, met bedragen of een bandbreedte erbij, maar ze kunnen ook 'strategische richtingen' benoemen die een verdere uitwerking bevatten. We hebben hierbij ieder taakveld geclassificeerd als laag-, gemiddeld of hoogkansrijk. De taakvelden met een hoog kansrijk niveau zijn verder verdiept in de volgende stap.

### **Stap 6: verdieping specifieke aandachtsgebieden**

Wij hebben de geselecteerde onderwerpen uit stap 5 uitgewerkt in een inzichtelijke rapportage met concrete verklaringen van de verschillen ten opzichte van andere gemeenten of binnen de gemeenten. Hierbij maken we gebruik van onderliggende data van de verschillende typologieën, bijvoorbeeld op het gebied van gezondheid, sociaaleconomische status, participatie, gebruik van voorzieningen, indicatoren uit de openbare ruimte of huishoudenskenmerken van de inwoners. Op basis van onze benchmarkgegevens zijn wij in staat hierbij met gedegen verklaringen te komen. Het doel blijft, ook in deze fase, om gerichte en onderbouwde inzichten op te doen over waar bezuinigingskansen liggen. We zullen hierbij (waar nodig en mogelijk) ook diepte-interviews met medewerkers houden, om een precieze duiding te geven van de budgetten en van de bezuinigingsmogelijkheden. Dit mondt uit in een advies over de (on)bruikbaarheid van de betreffende posten voor toekomstige bezuinigingsstrategieën.

## **2.3 Samenwerking en betrokkenheid**

Een belangrijk uitgangspunt in dit onderzoek was de samenwerking met de organisatie. Daarom zijn medewerkers op meerdere momenten actief betrokken geweest:

- Data-analyse: we hebben van uw medewerkers de juiste data beschikbaar gekregen
- Analyse geïntegreerde inzichten: we hebben uw medewerkers onze inzichten voorgelegd en gevraagd daarop te reflecteren voor fase 2 van het onderzoek.
- Interviews – de voor fase 2 geselecteerde taakvelden zijn met de betrokken medewerkers besproken. Relevante inzichten zijn aangereikt om onze beoordeling te verdiepen.
- Werkoverleg – Met de ambtelijk opdrachtgever is (vrijwel) wekelijks afstemming geweest over de voortgang en te maken keuzes in het onderzoek.

# Dataonderzoek financiën

In dit hoofdstuk zijn de uitkomsten opgenomen van het dataonderzoek naar de benchmarkgegevens, de ruimte in wettelijke kaders en de verschillenanalyses van de jaarrekeningen. Wij presenteren deze onderzoeken in inzichtelijke figuren en tabellen die voor zichzelf spreken. Op onderdelen voorzien we deze van beknopte toelichting.

## 3.1 Benchmark met tien vergelijkbare gemeenten

In dit onderzoek is op basis van de in paragraaf 2.2 toegelichte methode een selectie gemaakt van gemeenten waarmee Twenterand gemiddeld het beste te vergelijken is. Deze selectie bevatte de volgende gemeenten:

Gemeente	Inwoners	Typologie	Sociale structuur	Centrumfunctie	SCP	Groottegroep	Stedelijkheidsklasse
Aalten	27308	E	Redelijk	Redelijk	Kleinschalige gemeente	20.000-50.000	weinig stedelijk
Berkelland	43933	E	Redelijk	Redelijk	Kleinschalige gemeente	20.000-50.000	weinig stedelijk
Elburg	23906	G	Goed	Redelijk	Kleinschalige gemeente	20.000-50.000	weinig stedelijk
Epe	33168	E	Redelijk	Weinig	Kleinschalige gemeente	20.000-50.000	weinig stedelijk
Hellendoorn	36264	E	Redelijk	Redelijk	Kleinschalige gemeente	20.000-50.000	weinig stedelijk
Montferland	36873	D	Redelijk	Redelijk	Kleinschalige gemeente	20.000-50.000	weinig stedelijk
Oude IJsselstreek	39402	D	Redelijk	Redelijk	Kleinschalige gemeente	20.000-50.000	weinig stedelijk
Sliedrecht	26261	F	Redelijk	Redelijk	Kleinschalige gemeente	20.000-50.000	sterk stedelijk
Stede Broec	22217	G	Redelijk	Redelijk	Kleinschalige gemeente	20.000-50.000	matig stedelijk
Twenterand	34073	G	Redelijk	Redelijk	Kleinschalige gemeente	20.000-50.000	weinig stedelijk
Kampen	56177	C	Redelijk	Redelijk	Kleinschalige gemeente	50.000-100.000	matig stedelijk
Hardenberg	62932	G	Redelijk	Redelijk	Kleinschalige gemeente	50.000-100.000	weinig stedelijk
Weststellingwerf	26487	D	Redelijk	Redelijk	Kleinschalige gemeente	20.000-50.000	weinig stedelijk

Naast deze generieke vergelijking speelt een regiospecifiek element. Dit betreft de historische achtergrond van de veenkoloniën. Dit werkt (indirect) ook door in de sociaal-economische kenmerken van de gemeente. Zichtbaar is dat in delen van de gemeente sprake is van een lagere sociaaleconomische status (SES), met name op het gebied van werk en opleidingsniveau. Dit uit zich in veel laag- en middelbaar geschoold werk. Door de aanwezigheid van veel oudere woningvoorraad en relatief veel betaalbare koop- en huurwoningen treedt een hogere concentratie van lagere inkomensgroepen op. In Veenkoloniëgebieden is sprake van hardnekkige kansenachterstanden op het gebied van onderwijs, werk en gezondheid en is sprake van intergenerationele armoede. Effecten hiervan zijn ook in delen van de gemeente Twenterand zichtbaar.

Dit uit zich ook in kostenpatronen van de gemeente en daarmee ook in accenten in noodzakelijke uitgaven van de gemeente Twenterand. Dit is bijvoorbeeld zichtbaar in sociale werkvoorziening, onderwijsachterstandenbeleid, leerlingenvervoer en jeugdzorg. Deze accenten hebben wij, waar van toepassing, betrokken bij de beoordeling van de kansrijkheid van bezuinigingen op de betreffende taakvelden. In de verdieping per taakveld zijn we hier dieper op ingegaan.

De SES-scores van de vergeleken gemeenten zijn opgenomen in de volgende tabel. Hieruit blijkt dat het opleidingsniveau van de vergeleken gemeenten al wel lager ligt dan gemiddeld in Nederland. Echter, de gemeente Twenterand ligt hier wel substantieel onder. Dit geeft een objectivering van de hierboven opgenomen historie.

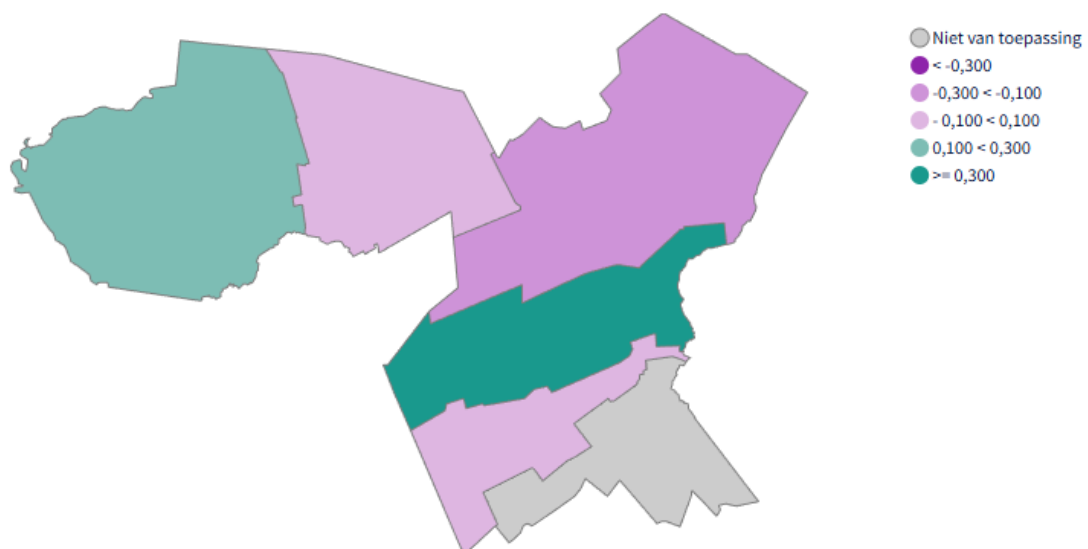
Gemeente	totaal SES score	deelscore arbeidsverleden	deelscore opleidingsniveau	deelscore financiële welvaart
<b>Twenterand</b>	0,058	0,058	-0,029	0,029
Aalten	0,112	0,064	-0,004	0,052
Berkelland	0,123	0,052	0,008	0,063
Elburg	0,102	0,063	-0,007	0,047
Epe	0,108	0,040	-0,005	0,073
Hellendoorn	0,156	0,068	0,014	0,074
Montferland	0,043	0,042	-0,019	0,021
OudeJsselstreek	0,037	0,039	-0,020	0,018
Sliedrecht	0,017	0,031	-0,016	0,001
StedeBroec	0,068	0,049	-0,021	0,039
Weststellingwerf	0,038	0,040	-0,009	0,007
Hardenberg	0,101	0,068	-0,010	0,043
Kampen	0,075	0,057	0,005	0,013
<b>Nederland</b>	0,033	0,010	0,023	-
<b>Gemiddeld vergelijkbare gemeenten</b>	0,080	0,052	-0,009	0,037

Figuur 2 SES scores vergeleken gemeenten

Hoewel de SES-score overall in Twenterand hoger ligt dan het Nederlands gemiddelde, ligt deze wel lager dan die van de vergeleken gemeenten. Wanneer we inzoomen op wijkniveau, is dit het meest zichtbaar in Vroomshoop, Westerhaar-Vriezenveensewijk en delen van Vriezenveen.

### SES-WOA score per wijk

score

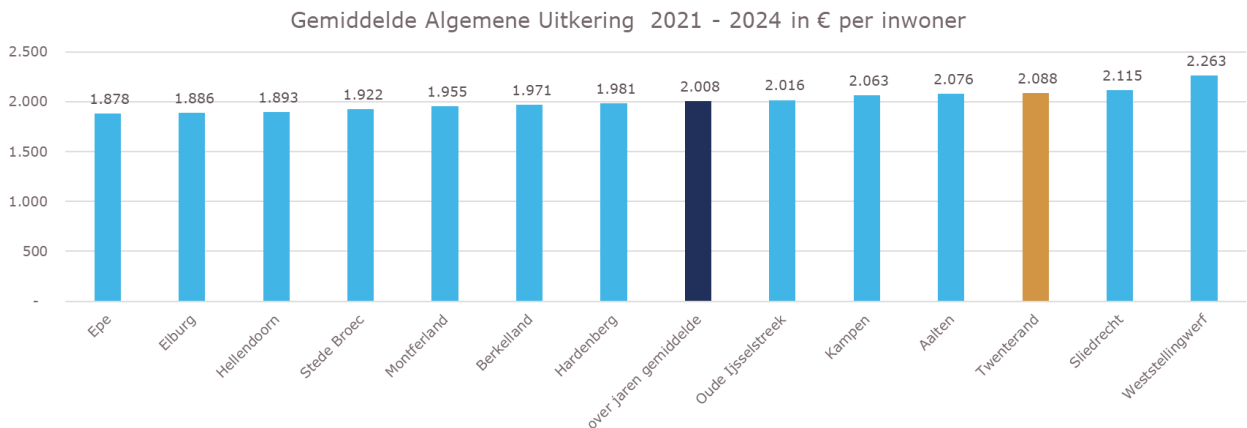


Figuur 3 SES-scores per wijk Bron: Waarstaatjegemeente.nl

In het onderzoek is ervoor gekozen bij de specifieke domeinen waar dit consequenties heeft voor de kosten dit in de duiding van de vergelijkingen mee te nemen.

### 3.1.1 Algemene uitkering

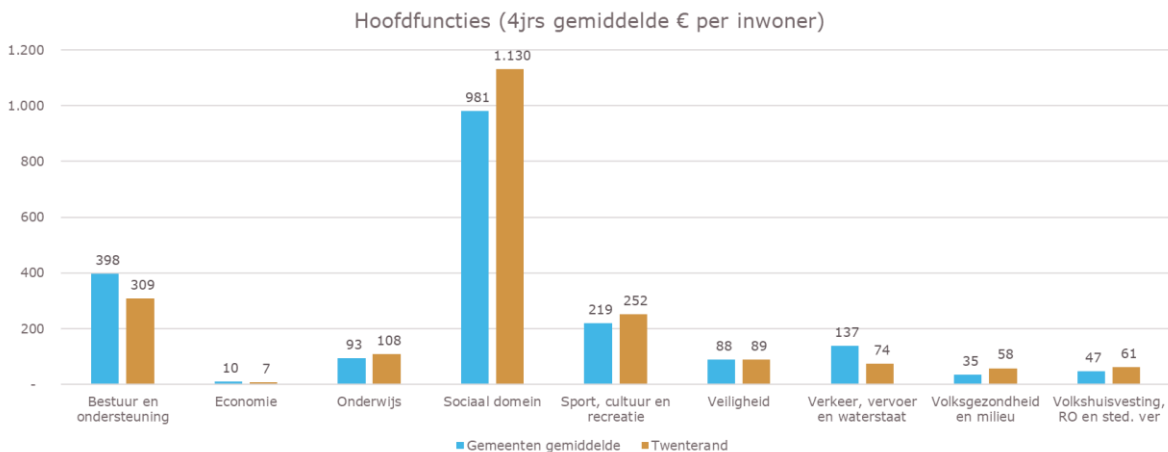
De inkomsten van gemeenten zijn sterk afhankelijk van het Rijk. De grootste inkomstenbron van het Rijk is de Algemene Uitkering. De omvang hiervan is dus sterk sturend op de totale uitgaven. Ter validatie hebben we de Algemene Uitkering van de benchmarkgemeenten vergeleken in de onderstaande figuur. Hieruit blijkt dat de gemeente Twenterand een redelijk gelijke algemene uitkering ontvangt. Over de jaren 2021-2024 is de Algemene Uitkering € 80 per inwoner hoger dan de gemiddelde gemeenten in de benchmark. Dit is minder dan 5% afwijking en daarmee aanvaardbaar om geen versturende elementen in de benchmark aan te treffen.



Figuur 4 Algemene uitkering 2021-2024 per gemeente

### 3.1.2 Hoofdfuncties

Vervolgens hebben we de gemeente Twenterand vergeleken met het vierjaarsgemiddelde (2021-2024) van de tien gekozen gemeenten. Per hoofdfunctie geeft dit het beeld zoals opgenomen in onderstaande figuur.



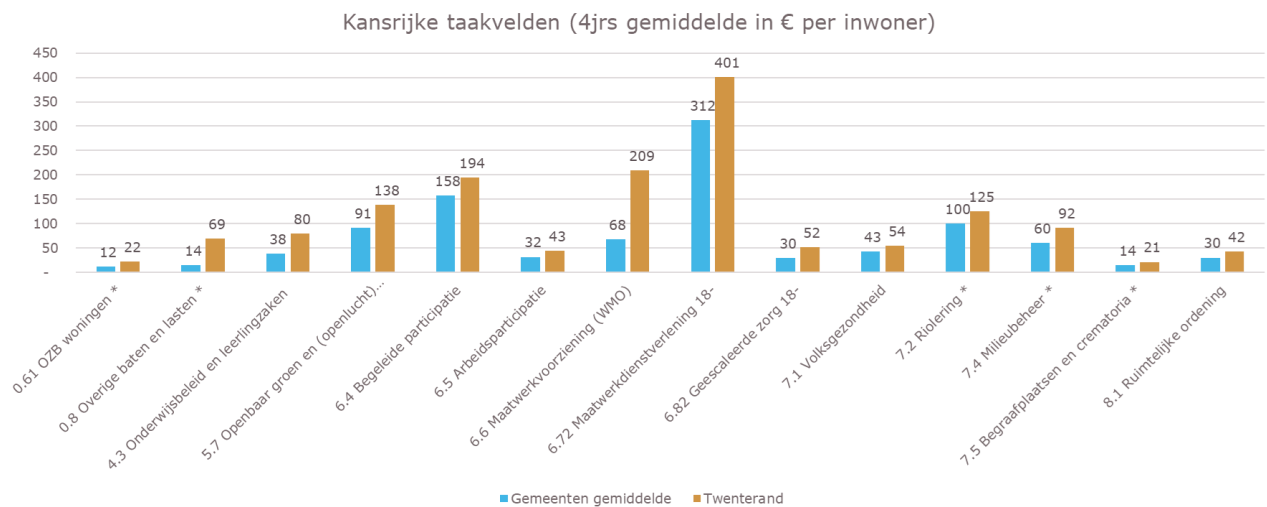
Figuur 5 Nettolasten per hoofdfunctie

Uit deze vergelijking blijkt dat de gemeente Twenterand op Onderwijs, Sociaal domein en Sport, cultuur en recreatie en volkshuisvesting, ruimtelijke ordening en stedelijke vernieuwing hogere uitgaven heeft dan het gemiddelde van de benchmarkgemeenten. Op bestuur en ondersteuning, economie, verkeer en vervoer lager. Op het terrein van veiligheid zijn de uitgaven vrijwel gelijk. In bijlage 2 zijn per hoofdfunctie de verschillen per individuele gemeente opgenomen. Ook zijn de hoofdfuncties uitgesplitst in de onderliggende taakvelden.

### 3.1.3 Taakvelden

Bij de analyse per taakveld is relevant dat de taakvelden 6.6 Maatwerkvoorzieningen WMO van meer activiteiten de kosten dan volgens de IV-3-instructie van het Ministerie van Binnenlandse Zaken ingedeeld. Bij taakveld 6.71 Maatwerkvoorzieningen 18- is dit andersom. Dit leidt bij de IV-3-gegevens, zoals bij het CBS aangeleverd, tot een vertekend beeld. Daarom hebben we in onze analyse de taakvelden 6.6 en 6.71 in samenhang beoordeeld. Van de 53 taakvelden die aangehouden worden, zijn er 14 taakvelden waar de gemeente Twenterand gemiddeld hogere

lasten heeft dan de tien vergeleken gemeenten gemiddeld over de beoordeelde vier jaren. Deze zijn in figuur 5 opgenomen.

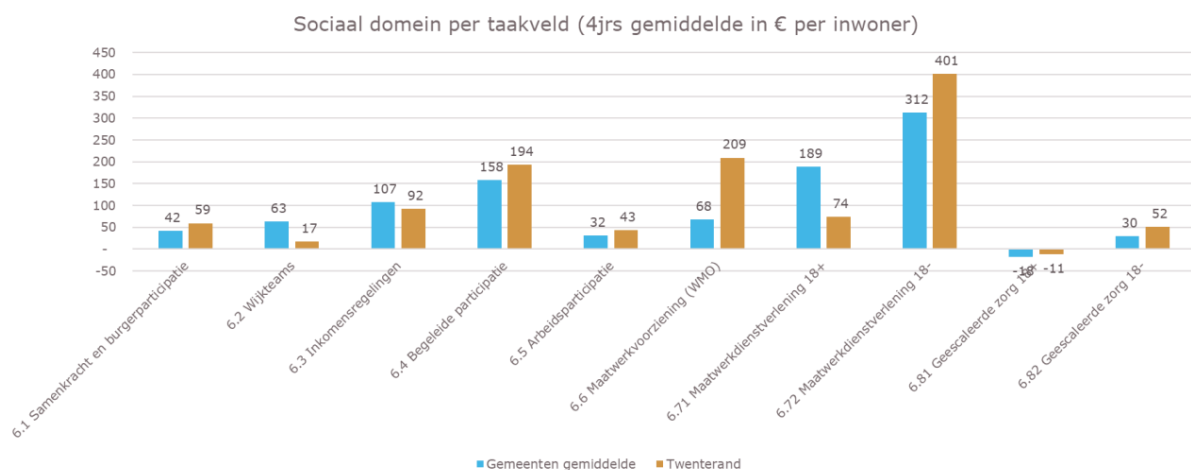


Figuur 6 Taakvelden met hogere lasten in Twenterand

In bijlage 2 is per onderdeel de volledige analyse van de taakvelden opgenomen, waarin per taakveld kan worden gezien hoe de verschillen ten opzichte van het gemiddelde van de andere gemeenten eruitzien.

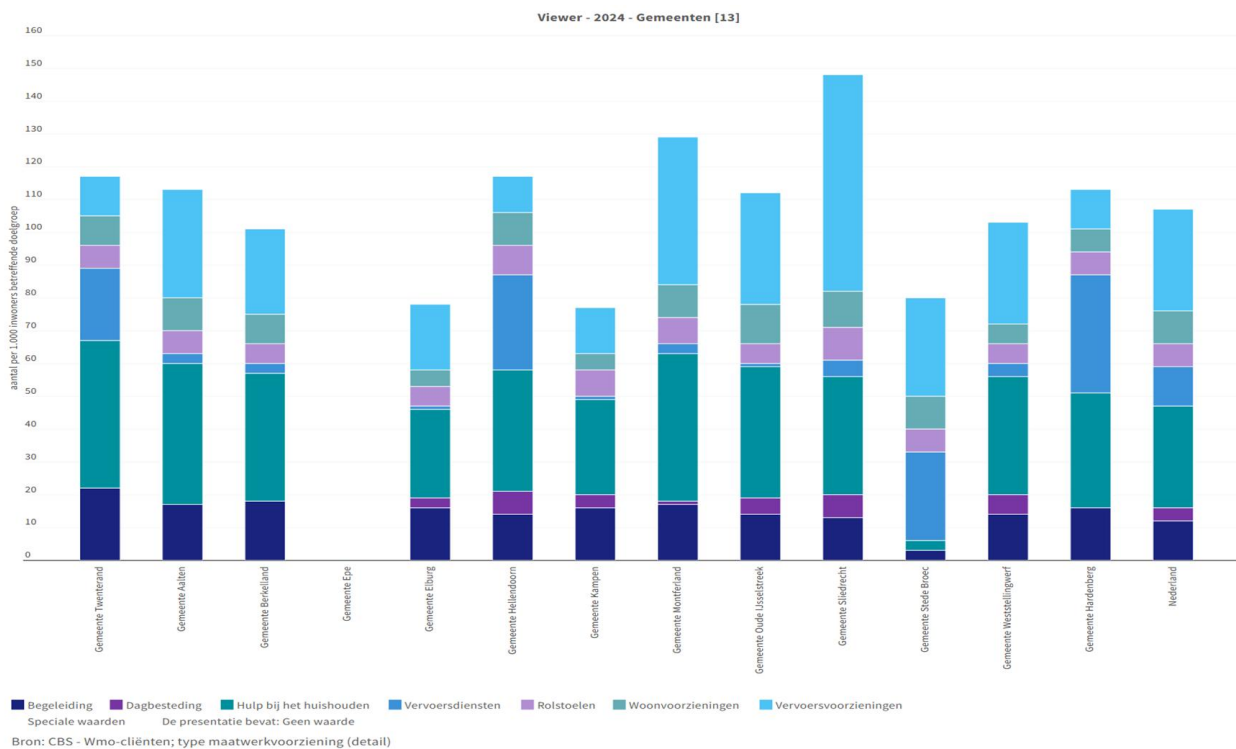
### 3.1.4 Verdieping sociaal domein

Om scherper inzicht te krijgen in de kostenverschillen in het sociaal domein is hier een verdiepende analyse op toegepast. Het genoemde effect in Figuur 5 tussen taakveld 6.6 en 6.71 is hierin goed zichtbaar. Gezamenlijk komen deze taakvelden nog steeds boven het gemiddelde per inwoner van de vergeleken gemeenten. Ook tussen 6.1 samenkracht en burgerparticipatie en 6.2 wijkteams lijken administratieve verschillen te bestaan. De kosten van wijkteams dienen conform de handreiking IV-3 op 6.2 Wijkteams verantwoord te worden. Uit de administratie blijkt dat dit met betrekking tot Jeugd niet is gedaan. Deze kosten zijn onder 6.1 en/of onder 6.72 verantwoord.



In ons onderzoek hebben we verdere verdieping aangebracht in waar de kosten door veroorzaakt worden. Hieruit blijkt dat met name het aantal inwoners dat hulp bij het huishouden en vervoersdiensten afneemt (veel) groter is dan bij de vergeleken gemeenten. Alleen de gemeente Hardenberg heeft meer inwoners (per 1000 inwoners) met een vervoersdienst (regiotaxi). Dit kan gedeeltelijk worden verklaard uit de afstanden in de gemeente. Echter, een aantal van de

vergeleken gemeenten heeft ook grote vervoersafstanden te overbruggen. Met betrekking tot huishoudelijke hulp toont dit aan dat hier nog besparingspotentieel aanwezig is.



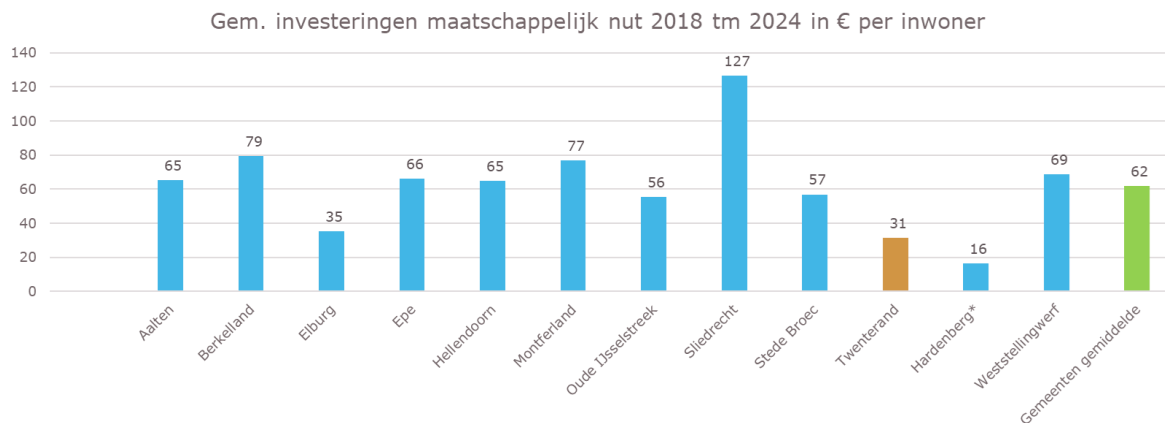
Figuur 7: aantal inwoners (per 1000) Wmo-voorzieningen

Dit besparingspotentieel blijkt ook als we de gemeente Twenterand vergelijken met de groottegroep 25.000-50.000 inwoners. In Twenterand zijn er dan duidelijk meer inwoners per 1000 inwoners met een Wmo-voorziening dan in deze groottegroep. Bij vervoersdiensten is dit juist andersom en relativeert dit het verschil met de vergelijkbare gemeenten. Daar moet bij worden opgemerkt dat de groottegroep 25.000-50.000 ook veel plattelandsgemeenten met nog veel grotere vervoersafstanden tot voorzieningen betreft. Daarmee ligt die verklaring in lijn met de situatie in Twenterand.

### 3.1.5 Investeringsniveau

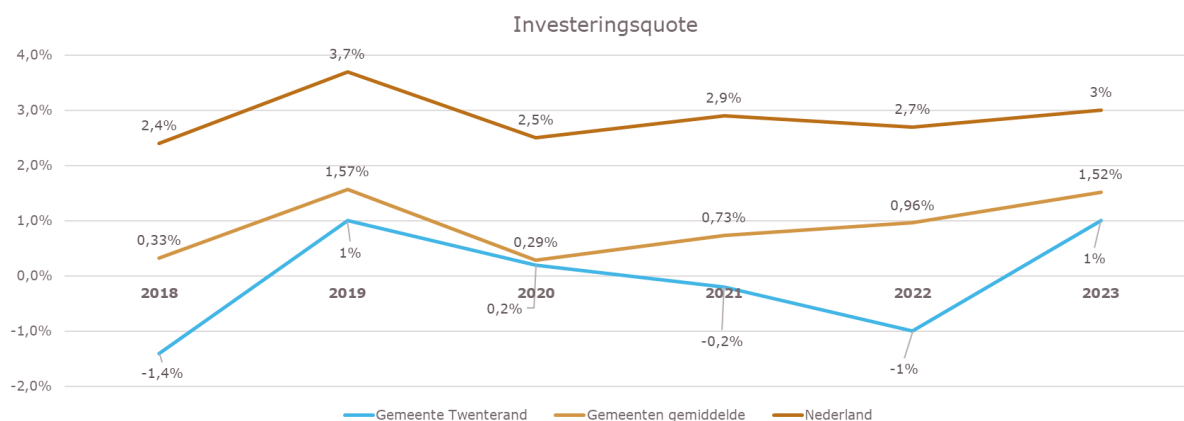
Vanuit analyse van de opgaven is een verdieping aangebracht op het investeringsniveau van de vergeleken gemeenten. Daaruit komt naar voren dat de gemeente Twenterand per inwoner substantieel lager investeert in de periode 2018-2024 (maatschappelijk nut) dan de vergelijkbare gemeenten. Dit kan duiden op achterstanden in de vervangingen en investeringen in de openbare ruimte en verkeer. In deze vergelijking is de gemeente Kampen weggelaten. Zij heeft een sterk

afwijkend beeld van investeringen. In figuur 7 is het beeld opgenomen.



Figuur 8 investeringen per inwoner

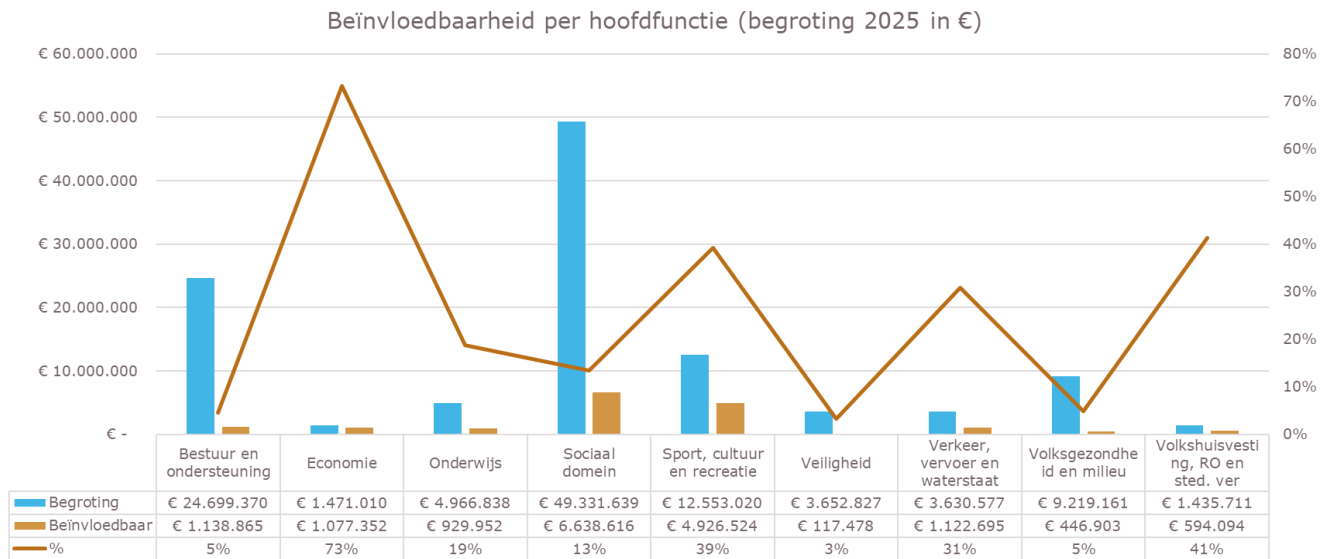
Om hier een scherper beeld van te krijgen, is ook de investeringsquote berekend. Dit is een uniforme ratio om te zien of er sprake is van een gemiddelde, hoge of lage mate van investeringen ten opzichte van hetgeen reeds op de balans is opgenomen. De gemeente Twenterand zit ook op deze investeringsquote lager dan wat de VNG als signaalwaarde voor een laag investeringsniveau ziet.



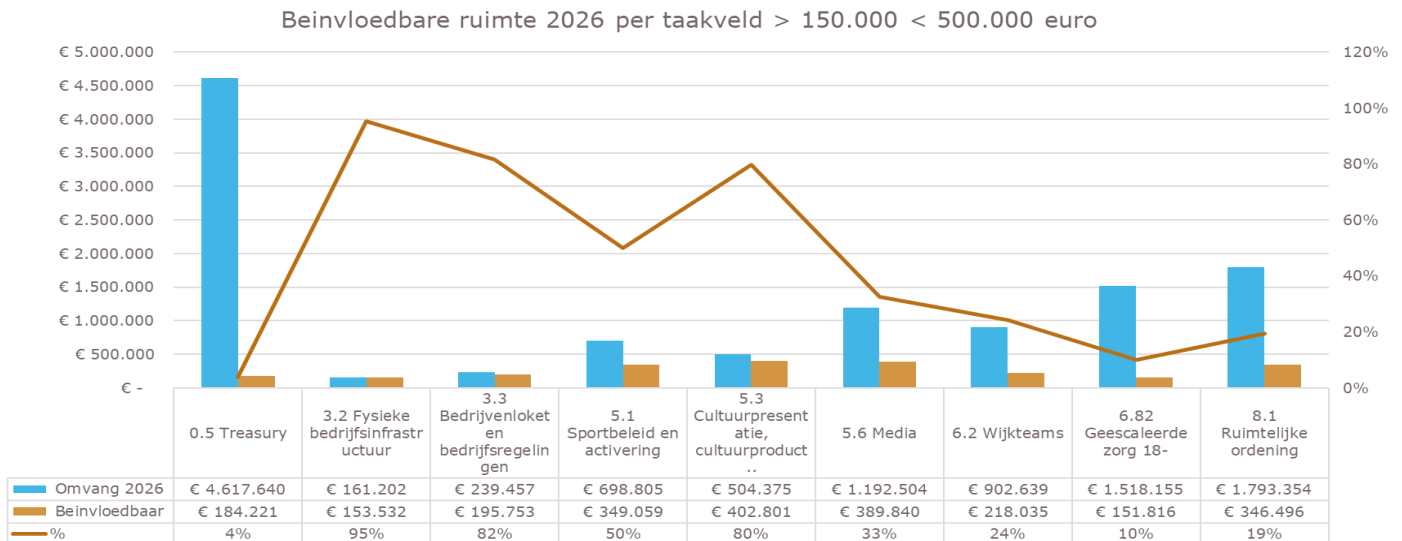
Figuur 9 Investeringsquote

## 3.2 Ruimte in wettelijke kaders

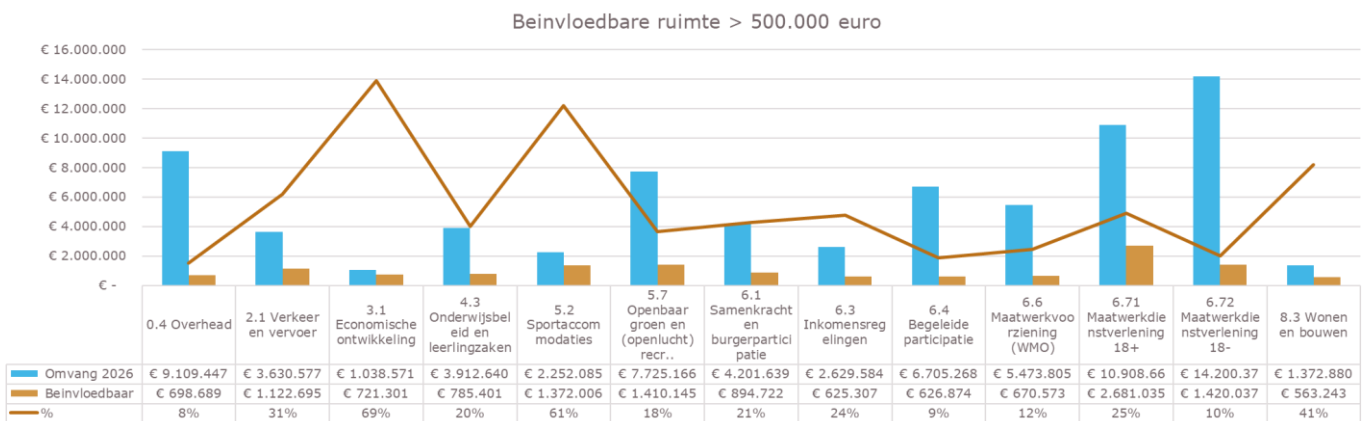
Wij hebben in deze stap aan de hand van een analysemodel van beleidsvrijheid van de Raad voor het Openbaar Bestuur (genaamd 'Beleidsvrijheid geduid') de begroting 2025 van de gemeente Twenterand geanalyseerd op de beïnvloedbaarheid door de gemeente zelf. We hebben als eerste de begroting geanalyseerd per hoofdfunctie. Deze analyse toont een totale beïnvloedbaarheid van 15% c.q. € 17 miljoen van de nettolasten van € 111 miljoen. We hebben deze analyse verder verdiept per taakveld met beïnvloedbaarheid > 150.000 euro en < 500.000 euro. Ook hebben we een analyse gemaakt van de taakvelden met een beïnvloedbaarheid > 500.000 euro. We zien die taakvelden als kansrijk voor besparingen, gelet op de omvang van de beleidsvrije ruimte. Het gaat hier zowel om taakvelden met grote omvang, maar gering % beïnvloedbaarheid die gelet op de euro's beïnvloedbaarheid kansrijk zijn nader te verkennen, als om de taakvelden met geringere bedragen, maar een hoog % beïnvloedbaarheid en wettelijke ruimte.



Figuur 10 Beïnvloedbaarheid per hoofdfunctie



Figuur 11 Beïnvloedbaarheid tussen de 150.000 en 500.000 euro



Figuur 12 Beïnvloedbaarheid > 500.000 euro

Wij integreren de inzichten uit bovenstaande figuren in ons overall beeld in paragraaf 3.4, waarin we de benchmark, de beïnvloedbaarheid vanuit wettelijke beleidsvrijheid en de inzichten uit de verschillenanalyse van de jaarrekeningen samenvoegen.

### 3.3 Verschillenanalyse jaarrekeningen

Voor de jaren 2022 tot en met 2024 analyseren we de gemiddelde procentuele afwijking. Een taakveld wordt alleen als structureel aangemerkt wanneer in twee van de drie jaren de afwijking in dezelfde richting ligt (onderbesteding of overbesteding). Deze verschillenanalyse splitsen we op in hogere inkomsten of lagere uitgaven over de onderzochte jaren. Daaruit komt het volgende beeld naar voren.

Programmaonderdeel	2022		2023		2024	
	Meer inkomsten	Minder uitgaven	Meer inkomsten	Minder uitgaven	Meer inkomsten	Minder uitgaven
1.1 Sociale zaken	>250.000	>500.000	>1.500.000	>500.000	>2.500.000	
1.2 Maatschappelijke ondersteuning	<100.000	>1.000.000	<100.000	>500.000	>100.000	>500.000
1.3 Gezondheidszorg	>100.000	>100.000	-	<100.000	-	>100.000
1.4 Onderwijs	-	>100.000	-	-	-	<100.000
1.5 Jeugd	-	>750.000	-	>750.000	>500.000	>100.000
2.1 Openbare orde en veiligheid		<100.000	-	>100.000	-	<100.000
2.2 Openbare ruimte en verkeer	>250.000	>1.000.000	>250.000	>750.000	>250.000	>500.000
2.3 Duurzaamheid, milieu en VTH	>250.000	>250.000	>250.000	>200.000	>250.000	>100.000
2.4 Bouwen, wonen, ruimtelijke ontwikkeling en VTH	>500.000	<100.000	>750.000	<100.000	>250.000	>500.000
3.1 Cultuur en Recreatie & Toerisme	-	>100.000	-	>100.000	<100.000	>750.000
3.2 Economie en werkgelegenheid	-	>100.000	-	>100.000	-	>250.000
3.3 Sport	<100.000	>1.000.000	-	>250.000	>100.000	>1.250.000
4.1 Bedrijfsvoering	>7.500.000	>1.500.000	>1.500.000	>1.000.000	>7.500.000	>4.500.000

Wanneer we dit samenvoegen, komen een aantal programmaonderdelen naar voren als kansrijk voor verder onderzoek in de bezuinigingen.

Programmaonderdeel	2022		2023		2024	
	Meer inkomsten	Minder uitgaven	Meer inkomsten	Minder uitgaven	Meer inkomsten	Minder uitgaven
1.1 Sociale zaken	>250.000	>500.000	>1.500.000	>500.000	>2.500.000	
1.2 Maatschappelijke ondersteuning	<100.000	>1.000.000	<100.000	>500.000	>100.000	>500.000
1.3 Gezondheidszorg	>100.000	>100.000	-	<100.000	-	>100.000
1.4 Onderwijs	-	>100.000	-	-	-	<100.000
1.5 Jeugd	-	>750.000	-	>750.000	>500.000	>100.000
2.1 Openbare orde en veiligheid		<100.000	-	>100.000	-	<100.000
2.2 Openbare ruimte en verkeer	>250.000	>1.000.000	>250.000	>750.000	>250.000	>500.000
2.3 Duurzaamheid, milieu en VTH	>250.000	>250.000	>250.000	>200.000	>250.000	>100.000
2.4 Bouwen, wonen, ruimtelijke ontwikkeling en VTH	>500.000	<100.000	>750.000	<100.000	>250.000	>500.000
3.1 Cultuur en Recreatie & Toerisme	-	>100.000	-	>100.000	<100.000	>750.000
3.2 Economie en werkgelegenheid	-	>100.000	-	>100.000	-	>250.000
3.3 Sport	<100.000	>1.000.000	-	>250.000	>100.000	>1.250.000
4.1 Bedrijfsvoering	>7.500.000	>1.500.000	>1.500.000	>1.000.000	>7.500.000	>4.500.000

Een verdiepende analyse van de oorzaken van deze verschillen laat zien dat de volgende typen verschillen aanwezig zijn:

- Veel overschrijdingen op kapitaallasten als gevolg van (nog) niet uitgevoerde investeringen.
- Veel overschrijdingen op meerjarig onderhoud dat niet werd uitgevoerd in de jaren dat het gepland stond.
- Veel overschrijdingen op de personele lasten.
- Op de aangegeven programmaonderdelen veel terugkerende onder- en overschrijdingen (structureel patroon).
- Veel overschrijdingen die indicaties zijn voor de uitvoeringskracht van de gemeente, doordat projecten worden doorgeschoven naar latere jaren dan waarin ze in de begroting zijn opgenomen.

- Binnen het sociaal domein zijn er grote verschillen, vooral veroorzaakt door stelselmatig lagere volumes dan begroot.

Deze constatering geven aan dat er de nodige ruimte is voor het scherper begroten van de onderdelen van de begroting op basis van deze meerjarige analyse.

### 3.4 Geïntegreerde inzichten kansrijke richtingen fase 1

Als slotstuk van de data-analyse hebben we de inzichten uit de voorgaande paragrafen samengevoegd. Dit resulteert in een selectie van 17 van de 53 taakvelden waarin wij duidelijke kansen zien om bij te dragen aan het creëren van een structureel sluitende begroting. In de onderstaande figuur is eerst de uitkomst weergegeven van de afzonderlijke analyses.

Taakveld	Benchmark	Keuzeruimte	Producten	Realisatiecijfers	Opgaven	Overall beeld
0.4 Overhead	-4.556.000	699.000	Bedrijfsvoering			
0.5 Treasury	-2.675.000	184.000	Bedrijfsvoering	<100.000		
0.61 OZB woningen *	346.000	-	Algemene dekkingsmiddelen			
0.8 Overige baten en lasten *	1.876.000	-	Bedrijfsvoering			
2.1 Verkeer en vervoer	-1.944.000	1.123.000	Openbare ruimte en verkeer	>1.000.000		
3.1 Economische ontwikkeling	-6.000	346.000	Economie en werkgelegenheid	>100.000 -250.000		
3.2 Fysieke bedrijfsinfrastructuur	10.000	31.000	Economie en werkgelegenheid	>100.000 -250.000		
3.3 Bedrijventoket en bedrijfsregelingen	-130.000	563.000	Economie en werkgelegenheid	>100.000 -250.000		
4.3 Onderwijsbeleid en leerlingzaken	1.419.000	785.000	Onderwijs			
5.1 Sportbeleid en activering	-146.000	-	Sport	>1.250.000		
5.2 Sportaccommodaties	135.000	-	Sport	>1.250.000*		
5.3 Cultuurpresentatie, cultuurproduct..	-406.000	-	Cultuur en recreatie en toerisme	>750.000*		
5.6 Media	228.000	-	Cultuur en recreatie en toerisme			
5.7 Openbaar groen en (openlucht) recr..	1.611.000	1.410.000	Openbare ruimte en verkeer	1.000.000- 1.250.000		
6.4 Begeleide participatie	1.227.000	627.000	Sociale zaken	750.000 - 1.000.000		
6.5 Arbeidsparticipatie	404.000	18.000	Sociale zaken			
6.6 Maatwerkvoorziening (WMO)	4.792.000	671.000	Maatschappelijke ondersteuning	500.000 - 1.000.000		
6.71 Maatwerkdienstverlening 18+	-3.910.000	2.681.000	Maatschappelijke ondersteuning	500.000 - 1.000.000		
6.72 Maatwerkdienstverlening 18-	3.032.000	1.420.000	Jeugd	500.000 -750.000		
6.82 Geescaleerde zorg 18-	740.000	152.000	Jeugd			
7.1 Volksgezondheid	373.000	133.000	Gezondheidszorg	>100.000-250.000		
7.2 Riolering *	851.000	-	Openbare ruimte en verkeer	>1.000.000		
7.4 Milieubeheer *	1.063.000	-	Duurzaamheid, Milieu en VTH	>250.000*		
7.5 Begraafplaatsen en crematoria *	246.000	19.000	Openbare ruimte en verkeer	>1.000.000		
8.1 Ruimtelijke ordening	409.000	346.000	Bouwen, wonen, RO	500.000 -750.000		
8.3 Wonen en bouwen	-59.000	-	Wonen en bouwen	500.000 -750.000		

Wanneer we hier verder aanscherpen op basis van het op meerdere vlakken kansrijk zijn met een bedrag per taakveld van > € 250.000, zien we het beeld zoals in de navolgende figuur is opgenomen.

Taakveld	Benchmark	Keuzeruimte	Producten	Realisatiecijfers	Opgaven	Overall beeld
0.8 Overige baten en lasten *	1.876.000	-	Bedrijfsvoering			
2.1 Verkeer en vervoer	-1.944.000	1.123.000	Openbare ruimte en verkeer	>1.000.000		
4.3 Onderwijsbeleid en leerlingzaken	1.419.000	785.000	Onderwijs			
5.1 Sportbeleid en activering	-146.000	-	Sport	>1.250.000		
5.2 Sportaccommodaties	135.000	-	Sport	>1.250.000*		
5.3 Cultuurpresentatie, cultuurproduct..	-406.000	-	Cultuur en recreatie en toerisme	>750.000*		
5.6 Media	228.000	-	Cultuur en recreatie en toerisme			
5.7 Openbaar groen en (openlucht) recr..	1.611.000	1.410.000	Openbare ruimte en verkeer	1.000.000- 1.250.000		
6.4 Begeleide participatie	1.227.000	627.000	Sociale zaken	750.000 - 1.000.000		
6.6 Maatwerkvoorziening (WMO)	4.792.000	671.000	Maatschappelijke ondersteuning	500.000 - 1.000.000		
6.71 Maatwerkdienstverlening 18+	-3.910.000	2.681.000	Maatschappelijke ondersteuning	500.000 - 1.000.000		
6.72 Maatwerkdienstverlening 18-	3.032.000	1.420.000	Jeugd	500.000 -750.000		
7.2 Riolering *	851.000	-	Openbare ruimte en verkeer	>1.000.000		
7.4 Milieubeheer *	1.063.000	-	Duurzaamheid, Milieu en VTH	>250.000*		
7.5 Begraafplaatsen en crematoria *	246.000	19.000	Openbare ruimte en verkeer	>1.000.000		
8.1 Ruimtelijke ordening	409.000	346.000	Bouwen, wonen, RO	500.000 -750.000		
8.3 Wonen en bouwen	-59.000	-	Wonen en bouwen	500.000 -750.000		

We merken hierbij op dat dit niet wil zeggen dat alle andere taakvelden buiten beschouwing zouden moeten blijven. Zoals uit voorgaande analyse blijkt, kunnen die ook bijdragen aan het uitwerken van bezuinigingen. Echter, de kansen zijn daar geringer, vanuit bijvoorbeeld de relatieve of de absolute omvang van het verschil of omdat de gemeente Twenterand al (veel) minder

uitgeeft dan de vergeleken gemeenten. We zien dit geïntegreerde beeld dan ook als een focus om efficiënt en effectief een substantieel bedrag te selecteren voor een bezuinigingstraject.

# Verdieping kansrijke richtingen

## 4.1 Algemene bevindingen en verdiepend beeld fase 2

In fase 2 van het onderzoek is een verdieping aangebracht op de in fase 1 gerapporteerde taakvelden door nader in te zoomen op het uitvoeringsniveau en de typologie van de taken en door het houden van interviews met de beleidsmedewerkers over ombuigingsmogelijkheden. Ook is een nadere inhoudelijke analyse gedaan van de rekeningresultaten van de achterliggende jaren op deze taken. Dit heeft geleid tot nuanceringen van het eerder getoonde beeld. Op onderdelen zijn er kanttekeningen, waardoor er sprake is van nuancering naar 'gemiddeld'. Op begraafplaatsen is de kans om te bezuinigen hierdoor naar 'laag' afgeschaald. Voor elk taakveld is een uitleg gegeven over de kansrijkheid van de bezuinigingsrichting. Soms zijn taakvelden die sterk samenhangen gecombineerd.

Bij de gemeente Twenterand valt op dat een kostenvergelijking regelmatig een vertekend beeld oplevert doordat de toerekening van personele lasten samengenomen is op één taakveld (bijv. wegen en groen, ruimtelijke ordening en wonen), terwijl dit gesplitst zou moeten worden. Verder verdient de mate waarin de toerekening overeenkomt met de werkelijkheid aandacht. De administratieve toerekening wordt niet overal in de organisatie herkend. Deze toerekening verdient de komende periode nadere aandacht. Waar dit van toepassing is, is dit in de detailsheet van het taakveld aangegeven.

Daarnaast is op één punt sprake van niet-juist registreren van de kosten conform IV-3-voorschriften. Daardoor moeten de taakvelden 6.6 en 6.71 samengenomen worden in de beoordeling. Ook dit vraagt om administratieve correctie. Zoals reeds opgenomen, lijkt dit ook het geval tussen 6.1 Samenkracht en burgerparticipatie en 6.2 Wijkteams.

Bij het uitwerken van bezuinigingen moet rekening worden gehouden met het soms arbeidsintensieve karakter van te treffen maatregelen. Dit kan ervoor zorgen dat niet in de eerste periode meteen het volle besparingspotentieel gerealiseerd kan worden.

Taakveld	Taaktypologie	Beleidsvrijheid	Benchmark	Uitvoering	Potentieel uit verdiepend onderzoek	Kansrijkheid
0.8 Overige baten en lasten *	0. Algemeen Financieel	5. Nagenoeg volledig	Veel hoger (Q4)	N.v.t.	Stelposten en resultaat van de rekening Regulier onderhoudsniveau, Lagere realisatiegraad investeringen en onderhoud	Hoog
2.1 Verkeer en vervoer	3. Beheer en exploitatie	4. Hoog	Veel lager (Q1)	2 - Voldoende		Gemiddeld
4.3 Onderwijsbeleid en leerlingzaken	1. Beleidsontwikkeling 2. Uitvoering	3. Enigszins	Veel hoger (Q4)	2 - Voldoende	Onderwijsachterstanden en Leerlingvervoer	Hoog
5.1 Sportbeleid en activering	1. Beleidsontwikkeling 2. Uitvoering	5. Nagenoeg volledig	Veel lager (Q1)	3 - Goed	Uitgestelde investeringen en rendement sport	Hoog
5.2 Sportaccommodaties	3. Beheer en exploitatie	5. Nagenoeg volledig	Iets lager (Q2)	2 - Voldoende	Uitgestelde investeringen en rendement sport	Hoog
5.3 Cultuurpresentatie, cultuurproduct..	1. Beleidsontwikkeling 2. Uitvoering	5. Nagenoeg volledig	Veel lager (Q1)	2 - Voldoende	Subsidies culturele instellingen	Hoog
5.6 Media	1. Beleidsontwikkeling 2. Uitvoering	5. Nagenoeg volledig	Veel hoger (Q4)	3 - Goed	Onderzoek toekomstbestendigheid Bibliotheek Beeldkwaliteit en Arealuitbreidingen zonder budgetbijstelling. Onderzoek naar buitendienst.	Hoog
5.7 Openbaar groen en (openlucht) recr..	3. Beheer en exploitatie	4. Hoog	Veel hoger (Q4)	3 - Goed		Gemiddeld
6.4 Begeleide participatie	2. Uitvoering	3. Enigszins	Iets lager (Q2)	2 - Voldoende	Toekomstscenario SW. BUIG structureel voordelig Vergrijzing, BC krachtig ouder worden, Inkoop voorveld en HH	Hoog
6.6 Maatwerkvoorziening (WMO)	2. Uitvoering	3. Enigszins	Veel hoger (Q4)	2 - Voldoende	Vergrijzing, BC krachtig ouder worden, Inkoop voorveld en HH	Hoog
6.71 Maatwerkdienstverlening 18+	2. Uitvoering	3. Enigszins	Veel lager (Q1)	2 - Voldoende		Hoog
6.72 Maatwerkdienstverlening 18-	1. Beleidsontwikkeling 5. Regie & Coördinatie	2. Beperkt	Veel hoger (Q4)	2 - Voldoende	Beschermde wonen en richtingen uit TDFG	Hoog
7.2 Riolering *	2. Uitvoering	4. Hoog	Veel hoger (Q4)	2 - Voldoende	Veel toerekening vanuit wegen. Rool, wegen en groen in samenhang bekijken met 2.1 Verkeer	Gemiddeld
7.4 Milieubeheer *	4. Toezicht en Handhaving 1. Beleidsontwikkeling	3. Enigszins	Veel hoger (Q4)	1 - Slecht	Uitvoering door ODT niet transparant. Lastig grip op te krijgen. DVO herzien.	Gemiddeld
7.5 Begraafplaatsen en crematoria *	2. Uitvoering	4. Hoog	Veel hoger (Q4)	3 - Goed	Veel afkoop grafrechten, ruime opzet begraafplaatsen en hoge beheerkosten Invoering omgevingswet. Samen met 8.1 lijkt bezetting organisatie groot	Laag
8.1 Ruimtelijke ordening	1. Beleidsontwikkeling 1. Beleidsontwikkeling	4. Hoog	Iets lager (Q2)	2 - Voldoende	Kostendekkendheid, Volume leges hoger .	Gemiddeld
8.3 Wonen en bouwen	2. Uitvoering	2. Beperkt		2 - Voldoende	Inhaalslag qua beleid	Hoog

## 4.2 Historie en identiteit

De gemeente Twenterand bestaat uit zes kernen en tien buurtschappen. De geschiedenis van de veenindustrie heeft een grote invloed op de landschappelijke en cultuurhistorische kenmerken van Twenterand. Dit werkt (indirect) ook door in de sociaal-economische kenmerken van de gemeente.

Zichtbaar is dat in delen van de gemeente sprake is van een lagere sociaaleconomische status (SES), met name op het gebied van werk en opleidingsniveau. Dit uit zich in veel laag- en middelbaar geschoold werk. Door de aanwezigheid van veel oudere woningvoorraad en relatief veel betaalbare koop- en huurwoningen treedt een hogere concentratie van lagere inkomensgroepen op. In Veenkoloniëengebieden is sprake van hardnekkige kansenachterstanden op het gebied van onderwijs, werk en gezondheid en is sprake van intergenerationele armoede. Effecten hiervan zijn ook in delen van de gemeente Twenterand zichtbaar. Het meest zichtbaar is dit in Vroomshoop, Westerhaar-Vriezenveensewijk en delen van Vriezenveen.

Dit uit zich ook in kostenpatronen van de gemeente en daarmee ook in accenten in noodzakelijke uitgaven van de gemeente Twenterand. Dit is bijvoorbeeld zichtbaar in sociale werkvoorziening, onderwijsachterstandenbeleid, leerlingvervoer en jeugdzorg. Deze accenten hebben wij, waar van toepassing, betrokken bij de beoordeling van de kansrijkheid van bezuinigingen op de betreffende taakvelden.

## 4.3 Verschillenanalyse

In fase 2 van dit onderzoek hebben we ook een nadere verdieping aangebracht in de verschillenanalyse. In de hierna opgenomen figuur zijn de nadere duidingen van deze verschillen samengevat. Hieruit komt voor ons het beeld naar voren dat de kansrijkheid die we in hoofdstuk 3 hebben opgenomen als gevolg van meerjarige verschillen bevestigd.

Producten	Realisatiecijfers	Duiding meerjarige verschillen 2022-2024
Openbare ruimte en verkeer	>1.000.000	Opschuiven investeringen, afkoop grafrechten en hogere inkomsten riool dan geraamd
Sport	>1.250.000	Opschuiven investeringen, entree buitenbad, SPUK bijdrage BTW. Spuk is inmiddels geraamd. Voor de investeringen zijn voorstellen in voorbereiding
Cultuur en recreatie en toerisme	>750.000	Meerjarig onderhoud substantieel en stelselmatig lager dan geraamd
Sociale zaken	750.000 - 1.000.000	Financiële voordelen oekraïneopvang, BUIG budget structureel hoger dan geraamd. Voordeel op SW.
Maatschappelijke ondersteuning	500.000 - 1.000.000	Voordeel HO en PGB leidt door strenger beleid en hergebruik middelen tot financiële voordelen.
Jeugd	500.000 -750.000	Beschermd wonen levert jaarlijks een voordelige afrekening van Almelo op. Dit is bij Jeugd verantwoord i.p.v. bij WMO
Duurzaamheid, Milieu en VTH	>250.000	Afvalinzameling structureel lagere kosten dan geraamd
Bouwen, wonen, RO	500.000 -750.000	Programmaplan Wonen meerdere keren niet besteed, afgelopen jaren jaarlijks hogere leges dan geraamd

## 4.4 Uitwerking per kansrijk taakveld

In deze paragraaf is per kansrijk taakveld een duiding opgenomen van de geconstateerde kansen. Indien van toepassing hebben we ook nuanceringen opgenomen waar rekening mee moet worden gehouden bij de nadere verdieping en kansrijkheid.

### 4.4.1 Overige baten en lasten

Taakveld	Taaktypologie	Beleidsvrijheid	Benchmark	Uitvoering	Kansrijkheid
0.8 Overige baten en lasten *	0. Algemeen Financieel	5. Nagenoeg volledig	Veel hoger (Q4)	N.v.t.	Hoog

Onder de overige baten en lasten is een stelpost 'coalitieakkoord' opgenomen van € 750.000. Deze post kan vrij worden besteed en ingezet. Daarnaast is een stelpost kapitaallasten van € 320.000 opgenomen. Deze stelpost is in het verleden in het leven geroepen om toekomstige (vervangings)investeringen te kunnen dekken. Deze wordt onder andere gebruikt als dekking voor de nieuwe sporthal. Sport is een beleidsvrij taakveld zonder wettelijke verplichtingen. Tot slot staat ook het voordelige rekeningresultaat onder dit taakveld gepresenteerd.

### 4.4.2 Verkeer en vervoer

Taakveld	Taaktypologie	Beleidsvrijheid	Benchmark	Uitvoering	Kansrijkheid
2.1 Verkeer en vervoer	3. Beheer en exploitatie	4. Hoog	Veel lager (Q1)	2 - Voldoende	Gemiddeld

De benchmark geeft hier een veel lager resultaat aan, doordat de toegerekende personele lasten onder het taakveld 5.7 openbaar groen zijn opgenomen. Bij de meerjarige verschillenanalyse is gebleken dat er, door uitstel van investeringen, de achterliggende jaren overschotten bij de rekening werden gepresenteerd op het product openbare ruimte en verkeer.

De kansrijkheid zit erin dat er een hoge beleidsvrijheid bestaat bij deze taak om zelf tot een invulling te komen van de wettelijke taak. Dit vraagt beleidskeuzes in het onderhoudsplan. Dit kan bijvoorbeeld gaan over het niveau van onderhoud, de mate van aanwezigheid of het dimmen van verlichting. Uit het interview blijkt dat hier nadere keuzes mogelijk zijn. In het beheerplan wegen is nu uitgegaan van niveau C. Voor groen is het gekozen niveau A, voor centrum van dorpen

begraafplaatsen en gerevitaliseerde bedrijventerreinen niveau B en C voor woonwijken. Ruim de helft van het groenareaal valt onder het beheertype grassen, een kwart onder beplantingen en het overige valt met name onder de parkverhardingen en waterpartijen. Dit zijn beleidsvrije keuzes. Het beheerplan speelruimte gaat uit van een basisvoorziening per kern. De basisvoorziening bestaat uit speelplekken die volgens de gemeente Twenterand onmisbaar zijn. Ze zijn gebaseerd op twee principes: 1) Voor alle leeftijdsgroepen moet voldoende speelruimte beschikbaar zijn. 2) Speelruimte moet voor de leeftijdsgroepen binnen hun actieradius liggen zonder onoverbrugbare barrières. Dit is omgezet in een actieradius per leeftijdsgroep. Dit zijn beleidsvrije keuzes.

Het risico van vergaande versobering van wegen is dat de verkeersveiligheid in gevaar komt indien dit te ver wordt doorgevoerd, of dat bruggen moeten worden afgesloten als ze niet goed genoeg onderhouden worden. Bij de post verkeersveiligheid is sprake van cofinanciering, die ook wegvalt indien de post substantieel verlaagd wordt.

#### 4.4.3 Onderwijsbeleid en leerlingzaken

Taakveld	Taaktypologie	Beleidsvrijheid	Benchmark	Uitvoering	Kansrijkheid
4.3 Onderwijsbeleid en leerlingzaken	1. Beleidsontwikkeling 2. Uitvoering	3. Enigszins	Veel hoger (Q4)	2 - Voldoende	Hoog

Twenterand heeft als gevolg van de historie vanuit de veenkoloniën te maken met onderwijsachterstanden en een lager opleidingsniveau dan gemiddeld. De gemeente krijgt een hoge uitkering voor onderwijsachterstandenbeleid. Door deze historie is er veel sprake van speciaal onderwijs. De dichtstbijzijnde tweedelijnsvoorzieningen zijn in Hengelo. Dit vraagt dus leerlingenvervoer. Daarnaast zijn in de gemeente veel gezinshuizen aanwezig. Anders dan voor de Jeugdwet zelf kent de wet geen woonplaatsbeginsel voor het leerlingenvervoer. Dit komt dus ten laste van de gemeente Twenterand.

Voor de kansrijkheid van bezuinigingen zijn meerdere richtingen aangegeven voor besparingen op leerlingenvervoer. Dit vraagt investering in tijd en geld om tot bezuinigingen te laten leiden. O.a.:

- a) Systematisch onderzoek naar uitstroomprofiel
- b) Afstemming met Almelo over verkeersveiligheid rondom SBO De Welle
- c) Verdiepend onderzoek naar wettelijk verhaal op woonplaatsgemeente
- d) Afstandsgrens van 3 km naar 6 km tussen huis en dichtstbijzijnde school
- e) Onderzoek naar verhaalbaarheid op zorgverzekeraar bij >50% tijd zorgarrangement
- f) Inzetten op verbetering van het streekvervoer (haltes en buslijnen)
- g) Verwijzen naar andere praktijkscholen binnen hetzelfde samenwerkingsverband

Een financiële vertaling is niet voor alle individuele richtingen voorhanden. Bij onderdeel b is aangegeven dat het gaat om ca 150 kinderen waarvan de ouders individueel gesproken moeten worden om de alternatieve vervoersmogelijkheden te bespreken. Per geval is een maximale besparing van € 5.000 te behalen. Dat zal niet overal het geval zijn. Dit vraagt veel capaciteit waarvan de kosten voor de baten uit zullen gaan. Voor onderdeel c is een bandbreedte van 300.000 euro tot ruim 600.000 euro aangegeven. Voor onderdeel d gaat het om > € 50.000 per jaar. Voor andere richtingen is meer rekenwerk nodig. Wij beschouwen het samenstel van onderwijsbeleid en leerlingzaken om deze reden als kansrijk. Wel dient opgemerkt te worden dat dit incidenteel extra capaciteit vraagt, omdat het op onderdelen om arbeidsintensieve uitwerkingen en maatregelen gaat.

#### 4.4.4 Sportbeleid en sportaccommodaties

Taakveld	Taaktypologie	Beleidsvrijheid	Benchmark	Uitvoering	Kansrijkheid
5.1 Sportbeleid en activering	1. Beleidsontwikkeling 2. Uitvoering	5. Nagenoeg volledig	Veel lager (Q1)	3 - Goed	Hoog
5.2 Sportaccommodaties	3. Beheer en exploitatie	5. Nagenoeg volledig	Iets lager (Q2)	2 - Voldoende	Hoog

De kosten van sportbeleid betreffen het sport- en beweegaanbod en de benodigde personele capaciteit. De accommodaties betreffen investeringen in speeltuinen, sporthallen en de zwembaden. Er is recent een nieuw binnenbad gerealiseerd. Voor het buitenbad De Zandstuve worden voorstellen voor renovatie uitgewerkt. De enige wettelijke taak betreft het bewegingsonderwijs. Voor keuzes moeten de accommodaties gezamenlijk worden bekeken, omdat de personele inzet over de locaties wordt verdeeld. Verder is sprake van zelfwerkzaamheid door verenigingen. Voor de velden volgt de gemeente de normen van het NOC-NSF. De gemeente Twenterand is voornemens € 18,5 miljoen te investeren in de bouw van een nieuwe sporthal (zie ook de stelpost kapitaallasten bij taakveld 0.8).

De kansrijkheid zit in de nagenoeg volledige beleidsvrijheid van dit taakveld. De achterliggende jaren waren er overschotten, o.a. door hogere opbrengsten van het buitenbad en door vooruitschuivende investeringen. Bezuinigen op deze taak heeft mogelijk consequenties voor de gezondheid en fitheid van de inwoners, zoals geformuleerd in 'gezond en vitaal Twenterand'. Vanuit het Kenniscentrum Sport en Bewegen is er een SROI-onderzoek gedaan waaruit blijkt dat het maatschappelijk effect van iedere € 1 investering tot € 2,70 oploopt.

#### 4.4.5 Cultuur en media

Taakveld	Taaktypologie	Beleidsvrijheid	Benchmark	Uitvoering	Kansrijkheid
5.3 Cultuurpresentatie, cultuurproduct..	1. Beleidsontwikkeling 2. Uitvoering	5. Nagenoeg volledig	Veel lager (Q1)	2 - Voldoende	Hoog
5.6 Media	1. Beleidsontwikkeling 2. Uitvoering	5. Nagenoeg volledig	Veel hoger (Q4)	3 - Goed	Hoog

Cultuur is een volledig beleidsvrij taakveld. De kosten op dit taakveld betreffen muziekonderwijs, inzet van eigen beleidsmedewerkers en subsidies aan verschillende culturele en maatschappelijke instellingen zoals muziekverenigingen. Ook is de gemeente eigenaar van camping De Blekkenhorst; deze is kostendekkend. De gemeente heeft een eigen cultuurakkoord en stimuleringsregeling cultuur, op grond waarvan subsidieverlening plaatsvindt.

Bij keuzes t.b.v. besparingen dient rekening gehouden te worden met een afbouwperiode op grond van de Algemene Wet Bestuursrecht.

Onder Media valt de bijdrage aan de streekomroep en de bibliotheken in de gemeente. Door de meerdere kernen is er sprake van vier fysieke locaties. Er loopt onderzoek naar de toekomstbestendigheid van de bibliotheek. Ook is relevant dat er een wettelijke zorgplicht komt om ten minste één volwaardige, goed bereikbare bibliotheekvoorziening. Hiervoor komen middelen in het gemeentefonds. Indien hier al aan voldaan wordt, kunnen deze middelen ook vrij besteed worden. De middelen voor een volwaardige lokale omroep zijn nog niet structureel in de begroting opgenomen. Hier is dus nog een risico aanwezig in de begroting.

#### 4.4.6 Openbaar groen en recreatie

Taakveld	Taaktypologie	Beleidsvrijheid	Benchmark	Uitvoering	Kansrijkheid
5.7 Openbaar groen en (openlucht) recreatie	3. Beheer en exploitatie	4. Hoog	Veel hoger (Q4)	3 - Goed	Gemiddeld

In de gemeentelijke beheerplannen voor openbaar groen staan de onderhoudsniveaus per gebiedstype opgenomen. Dit is A in centrumgebieden, B bij industriegebieden en C in wijken. Hier past de kanttekening dat het budget de laatste jaren niet is aangepast op de groei in het areaal. Daarnaast loopt er een nulmeting naar de feitelijke situatie. Dit zal doorvertaald worden in consequenties voor de formatie. Hierbij geldt dat een deel van het werk wordt uitgevoerd door SW-medewerkers. Hierbij worden hogere kosten verwacht. De toegerekende lasten van personeel op beheer wegen en groen zijn op dit taakveld openbaar groen verantwoord en niet verdeeld.

Verder is sprake van een bijdrage aan recreatieschap voor routenetwerken, de plassen en toeristische fietspaden. Dit is in een GR-vorm gegeven. Uittreding kan kostbaar zijn. Ook vallen onder groen de speeltuinen. De gemeente is hier grotendeels vrij in de keuze voor hoeveelheid en inrichting. Vanuit wettelijke aansprakelijkheid zijn er richtlijnen van de NVWA die gevolgd worden.

De kansrijkheid zit, ondanks bovenstaande beperkingen qua areaal en kosten, in de mogelijkheid keuzes in omvang van voorzieningen en het beheerniveau te maken zonder wettelijke beperkingen. Het advies is door te rekenen op werkelijk areaal en vervolgens keuzes te maken in het gewenste beheerniveau en typen en volumes groen. Groen, riool en wegen moeten hierbij in samenhang bekeken worden.

#### 4.4.7 Begeleide participatie

Taakveld	Taaktypologie	Beleidsvrijheid	Benchmark	Uitvoering	Kansrijkheid
6.4 Begeleide participatie	2. Uitvoering	3. Enigszins	Iets lager (Q2)	2 - Voldoende	Hoog

Twenterand heeft als gevolg van de historie vanuit de veenkoloniën te maken met een lager opleidingsniveau dan gemiddeld. Dit heeft ook consequenties voor de omvang van de SW-populatie. Er is sprake van uitvoering door twee SW-bedrijven: Larcom en Ontplooj. Met hen is een DVO afgesloten. De medewerkers zijn in dienst bij de gemeente en worden deels in het groen ingezet. Er vindt onderzoek plaats naar een toekomstscenario voor de WSW. Op deze taak liggen mogelijk kansen op het gebied van het anders organiseren van het SW-vervoer.

Uit de rekeningresultaten blijkt dat de gemeente jaarlijks een hoger BUIG-budget kent dan geraamd. Het ophogen van het budget in de begroting is een relatief eenvoudige aanpassing die bijdraagt aan meer solide financiën. Om die reden is deze taak op de kansrijkheid 'hoog' gescoord.

#### 4.4.8 Maatwerkvoorziening WMO en 18+

Taakveld	Taaktypologie	Beleidsvrijheid	Benchmark	Uitvoering	Kansrijkheid
6.6 Maatwerkvoorziening (WMO)	2. Uitvoering	3. Enigszins	Veel hoger (Q4)	2 - Voldoende	Hoog
6.71 Maatwerkdienstverlening 18+	2. Uitvoering	3. Enigszins	Veel lager (Q1)	2 - Voldoende	Hoog

Met betrekking tot WMO moeten de taakvelden 6.6 en 6.71 gezamenlijk bekeken worden, omdat kosten niet helemaal congruent met het IV-3-informatievoorschrift worden verantwoord. Om die reden laat de benchmark bij 6.6 een veel hoger kostenniveau zien en bij 6.71 veel lager. Gemiddeld zijn de kosten nog steeds hoger dan bij de andere benchmarkgemeenten.

Twenterand kent een relatief hogere vergrijzing (38% grijze<sup>1</sup> druk t.o.v. 35,5% NL en 36,5% in soortgelijke type gemeenten) en heeft daardoor hogere Wmo-lasten dan gemiddeld in Nederland. T.o.v. de benchmarkgemeenten is dit overigens niet het geval. Acht van de tien gemeenten kent een hogere vergrijzing dan de gemeente Twenterand. Er ligt een projectplan 'Krachtig ouder worden' waarin een aanpak is geschetst om hierop in te spelen. Deze aanpak zal naar verwachting ook tot besparingen leiden op de WMO. De achterliggende jaren zijn ook al voordelen gerealiseerd bij de jaarrekeningen.

Verder zijn er mogelijkheden met betrekking tot vervoer en (vervoers)voorzieningen, zoals de inkoop en hergebruik van scootmobielen en het vragen van (hogere) eigen bijdragen. Ook bij Wmo-begeleiding worden kansen gezien om te besparen door ander inkoopbeleid.

#### 4.4.9 Jeugd

Taakveld	Taaktypologie	Beleidsvrijheid	Benchmark	Uitvoering	Potentieel uit verdiepend onderzoek	Kansrijkheid
6.72 Maatwerkdienstverlening 18-	1. Beleidsontwikkeling 5. Regie & Coördinatie	2. Beperkt	Veel hoger (Q4)	2 - Voldoende	Beschermd wonen en richtingen uit TDFG	Hoog

De taken met betrekking tot jeugdhulp zijn beperkt beïnvloedbaar. Ook is nog steeds sprake van een stijging van het verbruik. Het volume in Twenterand wordt intern gelinkt aan de historische sociaaleconomische ontwikkeling van de gemeente. De kosten per inwoner zijn in ieder geval veel hoger dan in de andere vergeleken gemeenten.

Het sturen op het voorliggende veld en het beter benutten van de gemeenschapskracht wordt als kansrijk gezien. Hiermee wordt zoveel mogelijk voorkomen dat inwoners in de regionaal ingekochte zorg terechtkomen. Daarnaast gaat het om een relatief hoog aandeel van de begroting van Twenterand. Ondanks de beperkte beïnvloedbaarheid kan een beperkte besparing toch tot een aanzienlijk bedrag leiden. Om deze reden is dit taakveld als kansrijk aangemerkt.

Bij de rekeningresultaten is de afgelopen jaren een meevaller vanuit Beschermd Wonen (centrumgemeente Almelo) op het product Jeugd verantwoord. Dit hoort thuis bij de WMO.

#### 4.4.10 Riolering

Taakveld	Taaktypologie	Beleidsvrijheid	Benchmark	Uitvoering	Kansrijkheid
7.2 Riolering *	2. Uitvoering	4. Hoog	Veel hoger (Q4)	2 - Voldoende	Gemiddeld

Met betrekking tot riolering valt op dat de kosten per inwoner veel hoger liggen dan bij andere vergelijkbare gemeenten (25% hogere lasten). Uit ons verdiepend onderzoek blijkt dat dit komt omdat de kosten van wegen ook deels in het taakveld riolering worden verwerkt. Bij het vervangen van de riolering moet in een normale straat de gehele verharding van erfgrans tot erfgrans worden verwijderd i.v.m. vernieuwen huisaansluitingen en extra regenwaterafvoeren (afkoppelen). Zowel de verwijdering als het terugplaatsen van de weg wordt verantwoord onder riool. Daarnaast is er sprake van veel drukriolering door een groot buitengebied.

De kosten moeten daarom in samenhang gezien worden met de kosten van verkeer en vervoer (2.1) en groen (5.7). We zien, gelet op het totale verschil met de benchmarkgemeenten en de beleidsvrije ruimte, kansen voor besparingen. Bij Riool zal dit direct leiden tot een lagere rioolheffing. Dit kan indirect bijdragen aan ruimte om meer algemene belastingen (OZB) te hebben bij gelijkblijvende woonlasten (totaal).

In de begroting 2026 is uitgaan van 100% kostendekkendheid. Dit is het wettelijke maximum.

<sup>1</sup> Bron: Waarstaatjegemeente.nl Grijze druk: % inwoners 65 plus t.o.v. totaal aantal inwoners

#### 4.4.11 Milieubeheer

Taakveld	Taaktypologie	Beleidsvrijheid	Benchmark	Uitvoering	Kansrijkheid
7.4 Milieubeheer *	4. Toezicht en Handhaving 1. Beleidsontwikkeling	3. Enigszins	Veel hoger (Q4)	1 - Slecht	Gemiddeld

Twenterand heeft veel hogere kosten op deze taak dan de andere benchmarkgemeenten. Per inwoner zijn de kosten ca. 50% hoger dan die van de vergeleken gemeenten. Hier kan op dit moment geen verklaring voor worden gegeven.

Onder de milieutaken vallen de kosten van de uitvoering van toezicht en handhaving door de Omgevingsdienst Twente. De ODT voert ook niet-wettelijke taken uit (projecten en advies). Vanuit de gemeente wordt aangegeven dat de kostentoerekening en sturingsmogelijkheden vanuit de ODT niet transparant en inzichtelijk zijn. De DVO waarin dit geregeld is, moet dan ook herzien worden. Uitgangspunt lijkt programmafinanciering te zijn in plaats van 'outputfinanciering'. In de voorgelegde scenario's heeft de gemeente gekozen voor scenario 2 – beleidsarm binnen bestaande uren. ODT betreft een gemeenschappelijke regeling. Aanpassing van de bekostiging vraagt instemming van de deelnemende gemeenten. Wij adviseren nadrukkelijk de dienstverlening door de DVO en de taakuitvoering door ODT tegen het licht te houden om inzicht te krijgen in wat er met welk geld gebeurt en hoe kan worden bijgedragen aan versoering.

Sinds 2024 kunnen ook voor milieutaken leges worden geheven. Deze worden wel geheven, maar zijn op een ander taakveld verantwoord. Op basis van het interview zien we mogelijkheden om de kostendekkendheid hiervan nader te onderzoeken.

De taken op het gebied van duurzaamheid zijn vrijwel geheel beleidsvrij. Nu de CDOKE-middelen een DU zijn geworden in plaats van een SPUK, zijn ook deze middelen vrij besteedbaar. Gelet op de forse afwijking en het aangegeven gebrek aan transparantie zijn wij een gemiddelde kans op besparingsmogelijkheden.

#### 4.4.12 Begraafplaatsen

Taakveld	Taaktypologie	Beleidsvrijheid	Benchmark	Uitvoering	Kansrijkheid
7.5 Begraafplaatsen en crematoria *	2. Uitvoering	4. Hoog	Veel hoger (Q4)	3 - Goed	Laag

De gemeente Twenterand heeft zeven begraafplaatsen, waarvan op vier nog begraven wordt. Drie begraafplaatsen hebben alleen onderhoud. De kosten van begraafplaatsen zijn ten opzichte van de andere gemeenten veel hoger. In Twenterand is er relatief veel groen m<sup>2</sup> per graf en zijn er veel gronden aangekocht voor toekomstig gebruik. Dit drukt op de kosten van begraven.

Potentieel van besparingen is te vinden in het beheerniveau. Dit ligt relatief hoog (goed). Indien kosten verlaagd worden, werkt dit echter direct door in de tarieven. Het uitgangspunt op begrotingsbasis is 100% kostendekkendheid. Het ligt niet voor de hand dat de ruimte die ontstaat door versoering benut kan worden voor verhoging van de algemene woonlasten. Begraafrechten worden hier niet in meegerekend. Om die reden hebben we de kansrijkheid (als bijdrage aan de begroting) op laag gezet.

#### 4.4.13 Ruimtelijke ordening, wonen en bouwen

Taakveld	Taaktypologie	Beleidsvrijheid	Benchmark	Uitvoering	Kansrijkheid
8.1 Ruimtelijke ordening	1. Beleidsontwikkeling	4. Hoog	Veel hoger (Q4)	2 - Voldoende	Gemiddeld
8.3 Wonen en bouwen	1. Beleidsontwikkeling 2. Uitvoering	2. Beperkt	Iets lager (Q2)	2 - Voldoende	Hoog

Gelet op de samenhang van de RO-taken behandelen we taakveld 8.1 en 8.3 bij elkaar. Bij RO is sprake van een structurele stelpost voor uitvoering van de Omgevingswet van € 200.000 per jaar. Hierop is de achterliggende jaren een onderbesteding geweest.

In de toegerekende lasten lijken ook projectleiders verantwoord. Een nader te onderzoeken vraag is of deze op plannen kunnen worden verhaald door actievere inzet van de wettelijke mogelijkheden van kostenverhaal. In het kostenverhaal zien wij op basis van de interviews een duidelijk potentieel.

Legesinkomsten zijn de achterliggende jaren telkens hoger dan begroot. De gegeven verklaring (een piek einde jaar vanwege wijzigende regelgeving) kan niet jaarlijks terugkeren, omdat het steeds om andere plannen en aanvragen gaat. Hier lijkt een hogere begrotingsraming voor de hand te liggen. Ook is niet goed inzichtelijk of de leges kostendekkend zijn. Nader onderzoek naar de kostendekkendheid kan een potentieel aan inkomsten aan het licht brengen.

Er is een beleidsachterstand op bouwen en wonen die zichtbaar is in de krimp van de gemeente. De gemeente zet nu in op het ombuigen van het beleid naar meer regie en groei. Om die reden hebben wij de kansrijkheid bij RO op gemiddeld gezet.



## METHODIEK

# Benchmark

Analyse op basis van de IV3-data van het CBS van het jaar **2021-2024**, op niveau van de **taakvelden** volgens de BBV indeling. We kijken naar de **netto lasten per inwoner**.

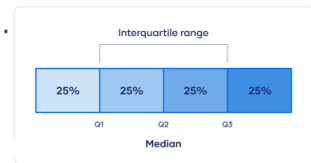
In samenspraak worden 10 vergelijkbare gemeenten geselecteerd op basis van de volgende kenmerken:

- Aantal inwoners
- Centrum functie
- Sociale structuur

Op basis van de *interquartile range* wordt bepaald of de uitgaven van Leusden ten opzichte van vergelijkbare gemeenten:

- veel lager zijn (<Q1)
- iets lager zijn (<Q2)
- iets hoger zijn (>Q2)
- veel hoger zijn (>Q3)

Uitkomsten worden gevalideerd en geduid tijdens de gesprekken.



Intern vertrouwelijk

## Taaktypologie

Taaktypologie	Omschrijving	Voorbeelden
1. Beleidsontwikkeling	Opstellen, actualiseren en evalueren van beleidsplannen en strategische kaders	Beleidsnotities Wmo, verkeersplan, groenvisie
2. Uitvoering	Direct leveren van diensten, producten of voorzieningen aan inwoners	Onderhoud groen, afvalinzameling, leerlingenvervoer
3. Beheer & exploitatie	Beheren van eigendommen, voorzieningen en infrastructuur	Gebouwenbeheer, sportaccommodaties, riolering
4. Toezicht & handhaving	Controleren op naleving en het toepassen van sancties	BOA's, controles milieuvergunningen, parkeerhandhaving
5. Regie & coördinatie	Aansturen van samenwerkingen of ketenpartners	Regie op jeugdzorg, veiligheidsregio, participatietrajecten

Intern vertrouwelijk

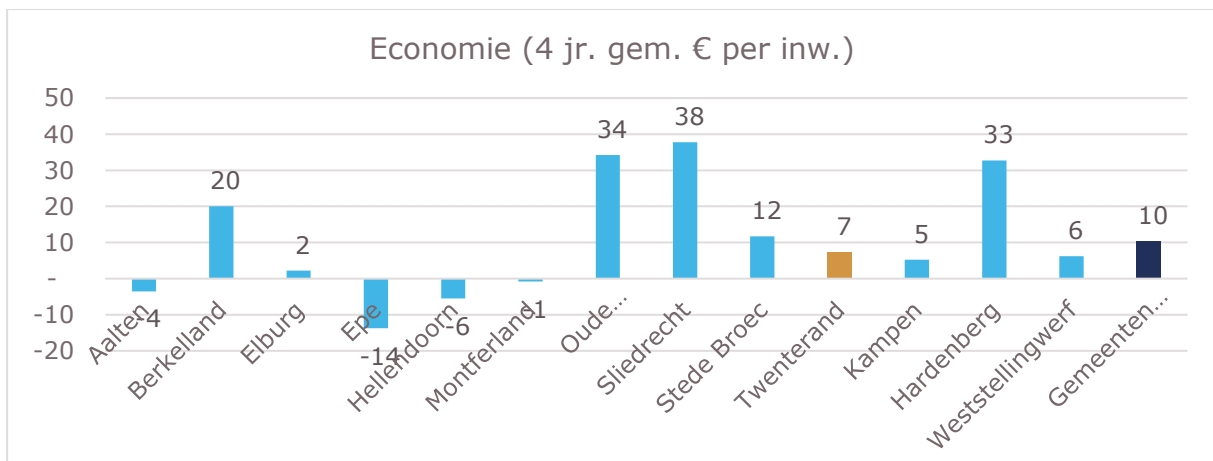
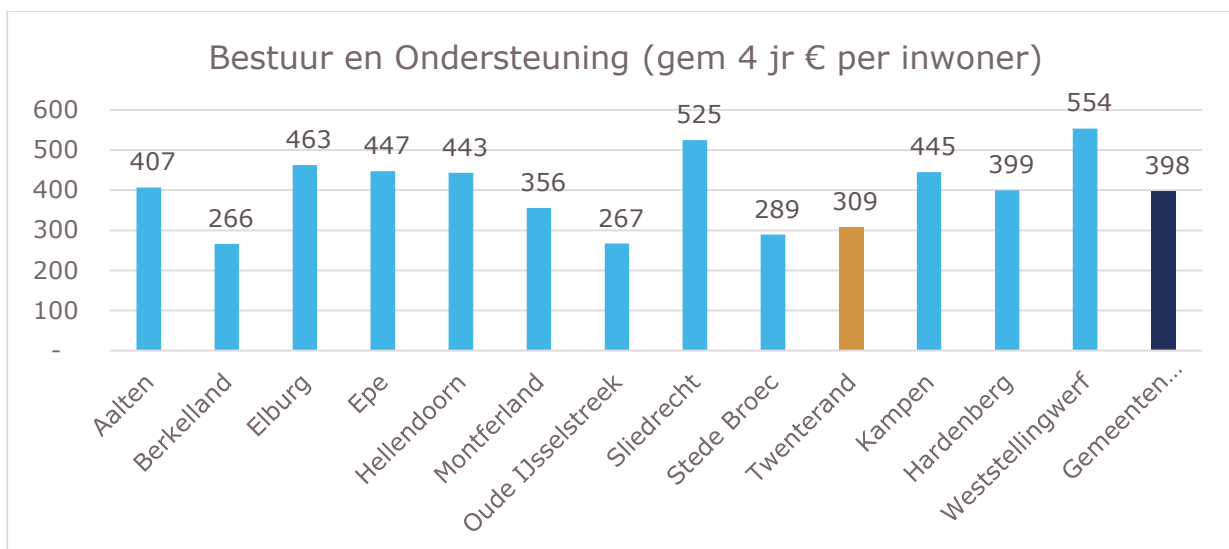
**METHODIEK**

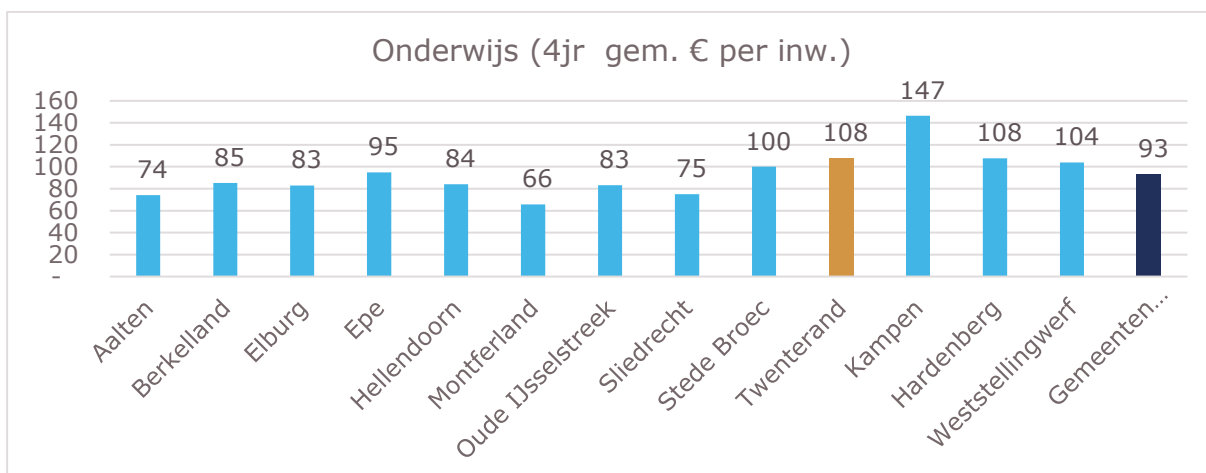
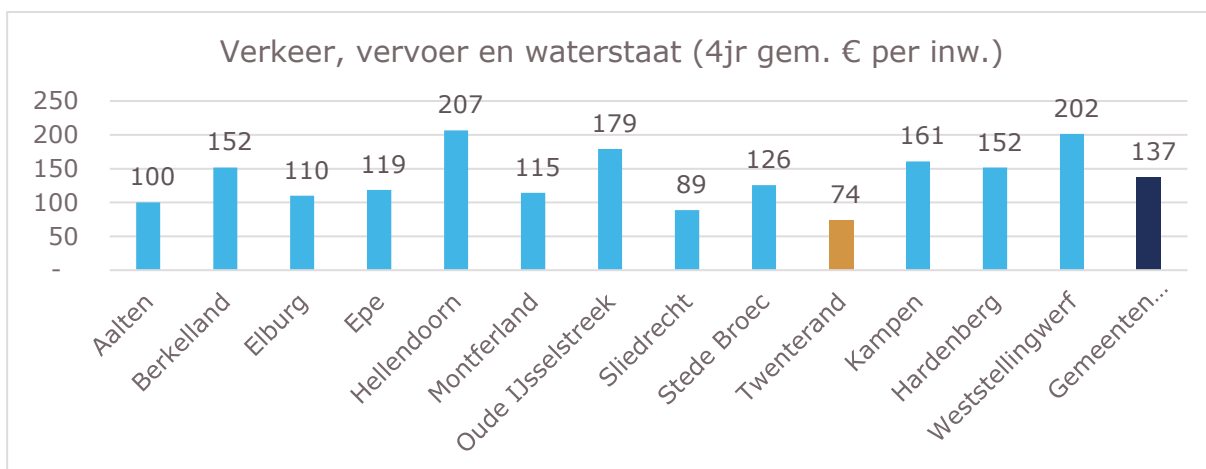
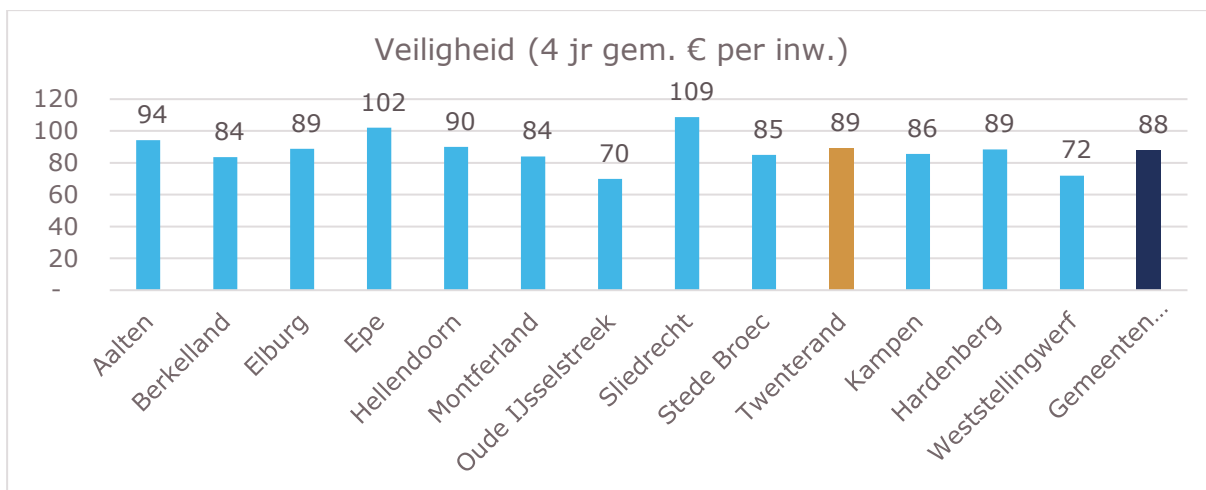
# Uitvoeringsniveau

Score	Beleidsontwikkeling	Uitvoering	Beheer en exploitatie	Toezicht & handhaving	Regie & coördinatie					
1 - Slecht	Geen beleid, geen ontwikkeling	Geen beleidsplan, geen medewerkers, alleen reactief handelen	Minimale uitvoering	Wettelijke minimumverplichtingen, achterstallig werk, lange doorlooptijden	Achterstallig beheer	Minimale onderhoudscycli, veel storingen of klachten	Nauwelijks toezicht	Handhaving alleen op klacht, weinig capaciteit	Nauwelijks regie	Geen integrale sturing, partijen werken los van elkaar
2 - Voldoende (sober/doelmatig)	Beperkt beleid, ad hoc	Kleine beleidsnotities, beperkte capaciteit, reactief + incidenteel proactief	Basisuitvoering	Wettelijke norm wordt gehaald, dienstverlening functioneert, maar zonder extra's	Basisbeheer	Wettelijk vereist onderhoudsniveau, sober en doelmatig ingericht	Basisniveau toezicht	Wettelijke taken worden gehaald, risicogestuurd toezicht, beperkte controles	Basisregie	Gemeente is betrokken, afstemming is functioneel maar minimaal
3 - Goed	Beleidsdocument aanwezig	Beleidsplan ligt er, actualisatie incidenteel, uitvoering redelijk op orde	Boven basiskwaliteit	Snellere doorlooptijden, betere dienstverlening, hogere klanttevredenheid	Verhoogd kwaliteitsniveau	Betere materialen, meer onderhoud, aantrekkelijker uitstraling	Actieve handhaving	Vaker hogere zichtbaarheid, meer BOA's	Actieve regie	Gemeente neemt sturende rol, goede afstemming, periodiek overleg
4 - Zeer goed	Actieve beleidsontwikkeling	Beleid actueel, periodieke evaluatie en monitoring, actieve beleidssturing	Hoogwaardige uitvoering	Proactieve dienstverlening, maatwerk, luxe voorzieningen of extra serviceniveaus	Hoogwaardig beheer	Luxe voorzieningen, preventief beheer, esthetische kwaliteit voorop	Intensieve handhaving	100% naleving als doel, veel capaciteit, continue monitoring	Sterke regie & samenwerking	Gemeente is kartrekker, proactieve coördinatie, veel invloed in de keten

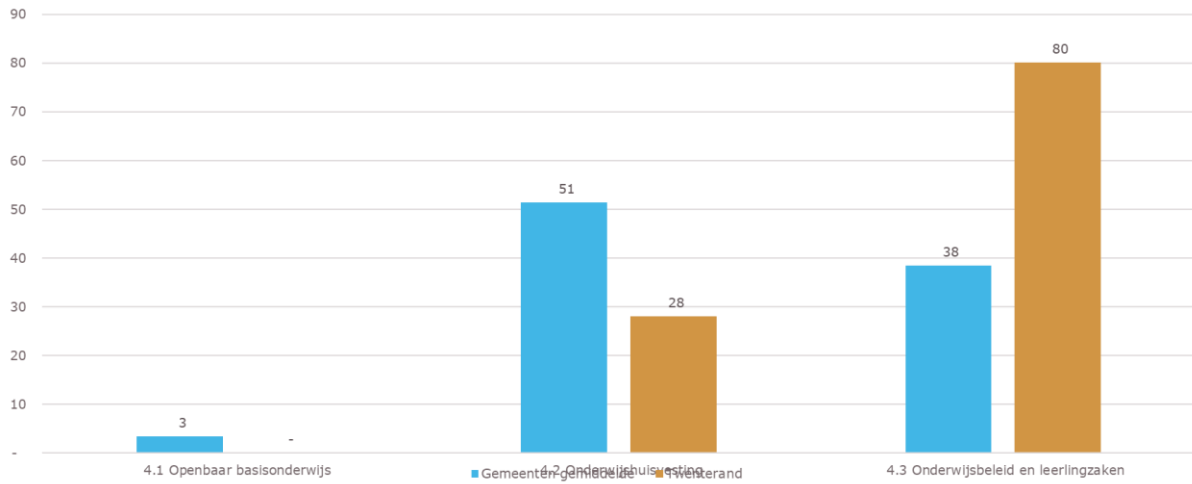
Intern vertrouwelijk

# Bijlage 2. Benchmark per hoofdfunctie en taakveld

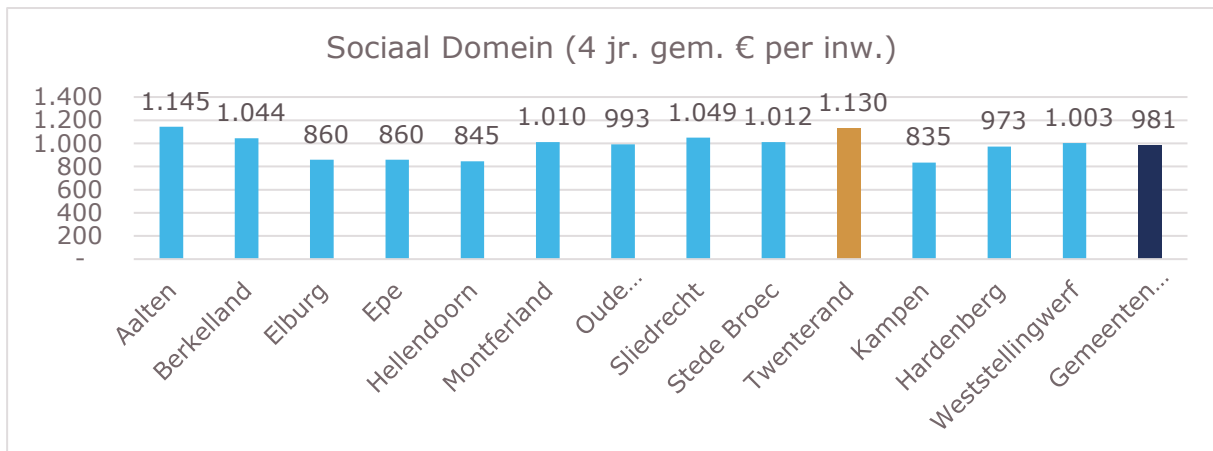




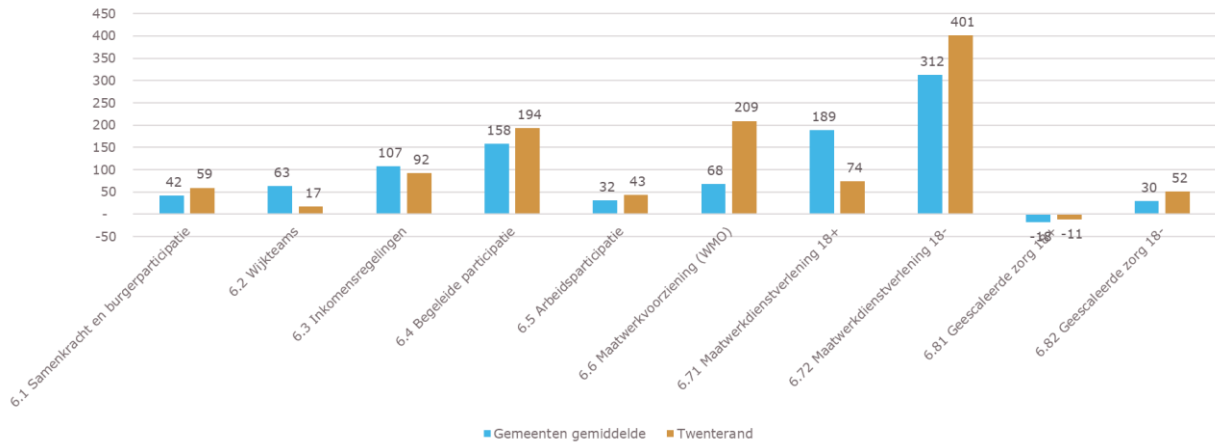
Onderwijs per taakveld (4jrs gemiddelde in € per inwoner)

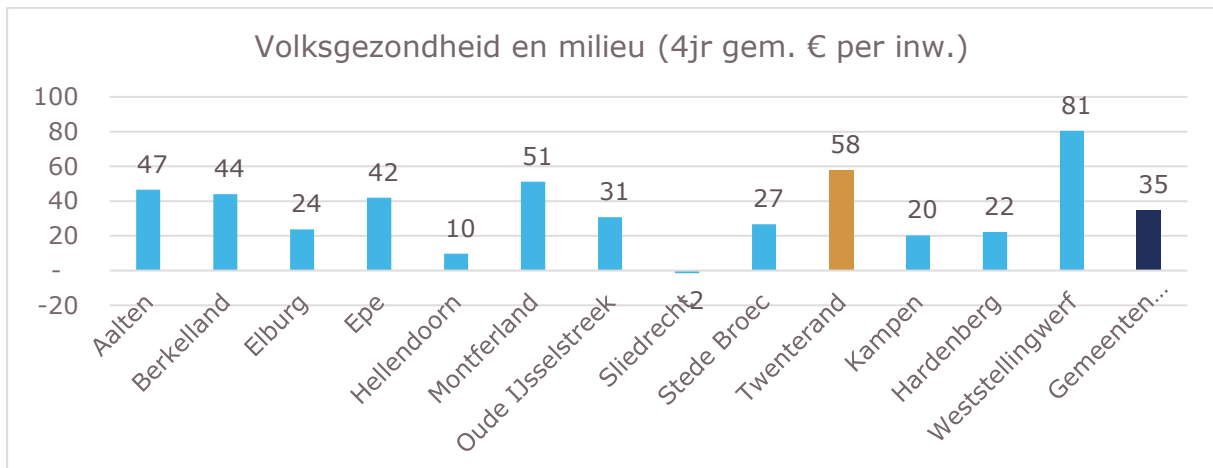
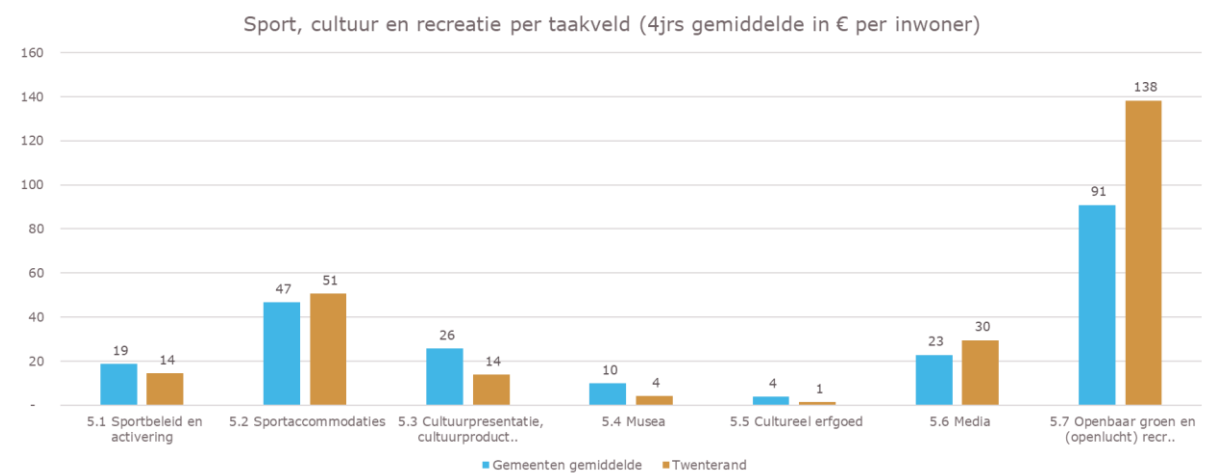
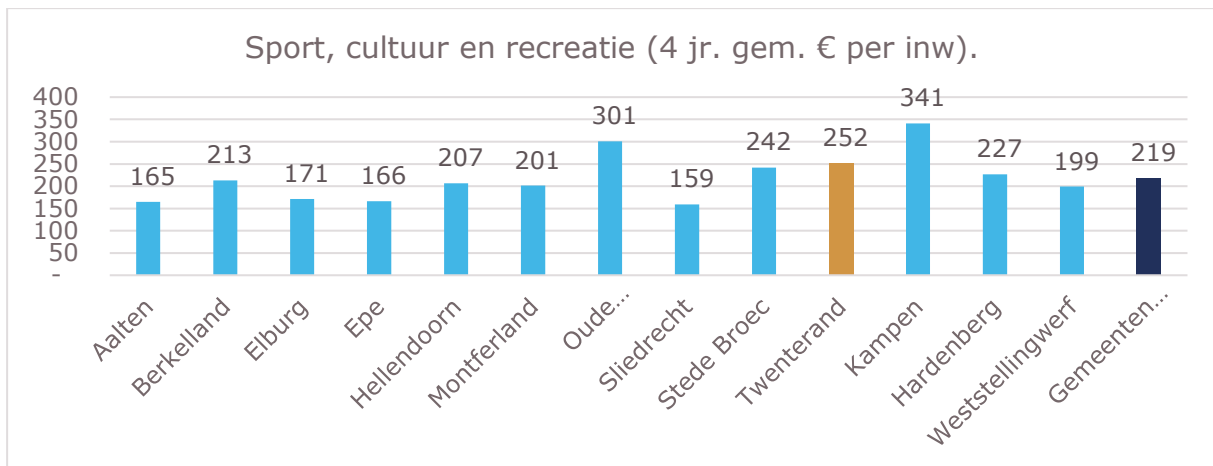


Sociaal Domein (4 jr. gem. € per inw.)

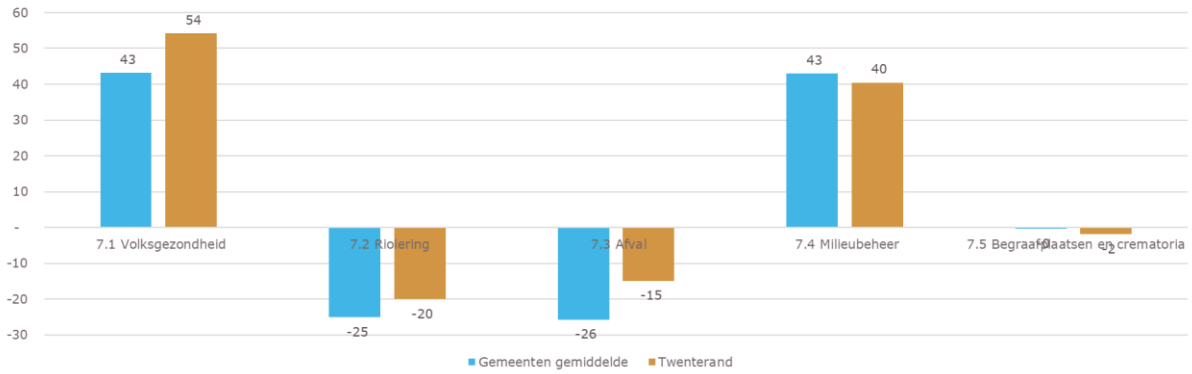


Sociaal domein per taakveld (4jrs gemiddelde in € per inwoner)

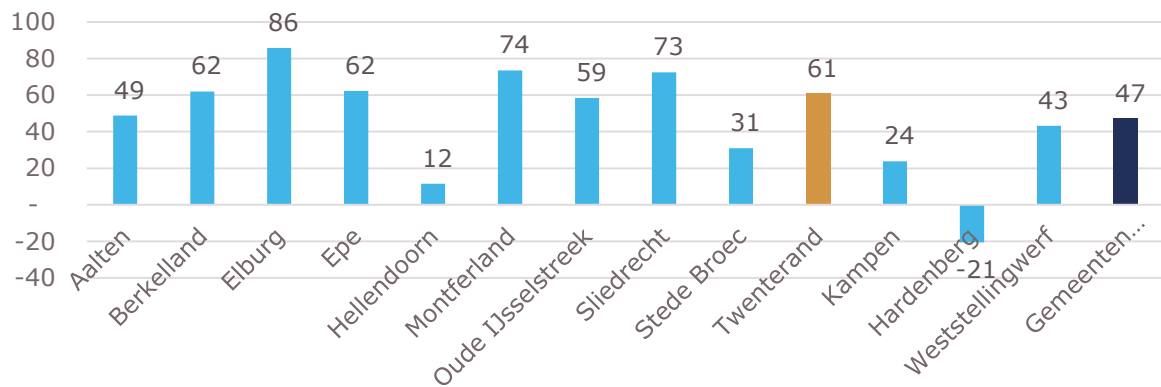




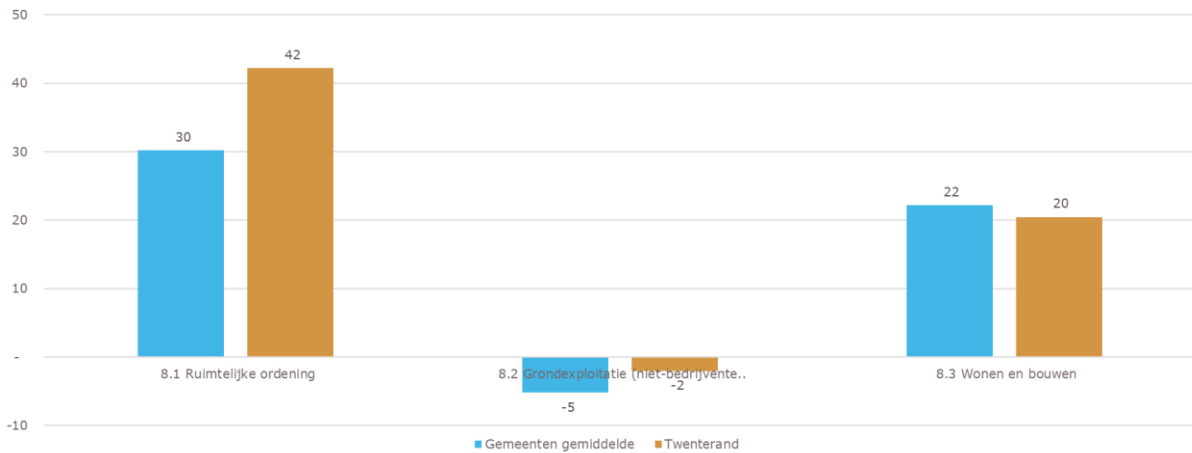
Volksgesondheid en milie per taakveld (4jrs gemiddelde in € per inwoner)



Volkshuisvesting RO( 4 jr gem. € per inw.)



Volkshuisvesting en RO per taakveld (4jrs gemiddelde in € per inwoner)



# Bijlage 3 verdeling taakstellende inventarisatie

Taakveld	Omschrijving	taakstellende inventarisatie doelen	Aanknopingspunten
0.8	Overige baten en lasten		stelposten al ingeboekt
2.1	Verkeer en vervoer	500.000	regulier onderhoudsniveau, realisatie invest
4.3	Onderwijsbeleid en leerlingzaken	850.000	onderwijsachterstanden, leerlingenvervoer
5.1	Sportbeleid en activering	250.000	uitgestelde investeringen en rendement sport
5.2	Sportaccomodaties	750.000	uitgestelde investeringen en rendement sport
5.3	Cultuur	300.000	subsidies cultuur
5.6	Media	250.000	o.a. onderzoek toekomst bibliotheek
5.7	openbaar groen en recreatie	1.000.000	beeldkwaliteit, areaal, toekomst buitendienst
6.4	begeleide participatie	750.000	toekomst sw, buig structureel
6.6 +6.71	maatwerkvoorziening wmo	750.000	subsidies, vergrijzing, inkoop
6.72	maatwerkvoorziening jeugd	1.000.000	subsidies, beschermd wonen, cie van Ark
7.2	Riolering	500.000	rioll wegen en groen in samenhang met verkeer
7.4	milieubeheer	600.000	uitvoering ODT/ CDOKE
7.5	begraafplaatsen en crematoria	150.000	beheerkosten
8.1	Ruimtelijke ordening	250.000	omgevingswet, ro, leges, bezetting
8.3	Wonen en bouwen	100.000	kostendekkendheid
	Onroerende zaakbelasting	8.000.000	
	Personeel	5.500.000	
	Realistisch begroten (generiek) en overige taakvelden		
	<b>Totaal inventarisatie</b>	<b>13.500.000</b>	

## Disclaimer:

*Dit is een indicatief rekenvoorbeeld en alleen cijfermatig, zonder rekening te houden met verschuivingen en met maatschappelijke impact*



## WIJ ZIJN BERENSCHOT, GRONDLEGGER VAN VOORUITGANG

Nederland is continu in ontwikkeling. Maatschappelijk, economisch en organisatorisch verandert er veel. Al ruim 85 jaar volgen wij als adviesbureau deze ontwikkelingen op de voet en werken we aan een vooruitstrevende samenleving. De behoefte om iets fundamenteels te betekenen voor mens en maatschappij zit in onze genen. Met onze adviezen en oplossingen hebben we dan ook actief meegebouwd aan het Nederland van vandaag. Altijd op zoek naar duurzame vooruitgang.

Alles wat we doen, is onderzocht, onderbouwd en vanuit meerdere invalshoeken bekeken. Zo komen we tot gefundeerde adviezen en slimme oplossingen. Die zijn op het eerste gezicht misschien niet altijd de meest voor de hand liggende. Juist deze eigenzinnigheid maakt ons uniek. Daarbij zijn we niet van symptoombestrijding. En gaan pas naar huis als het is opgelost.

### Berenschot B.V.

Van Deventerlaan 31-51, 3528 AG UTRECHT  
Postbus 8039, 3503 RA UTRECHT  
030 2 916 916  
[www.berenschot.nl](http://www.berenschot.nl)