

The background of the slide is a historical map of Wageningen, showing the city's layout with its characteristic grid of streets and buildings, surrounded by a river and fortifications. The map is in a classic, hand-drawn style with various colors used to distinguish different areas.

Wageningen op weg naar een evenwichtig sluitende begroting 2026

Tussenrapportage
Definitief rapport

Gemeente Wageningen
9 april 2025

25-229/RR/PH/BM/IZ/16755

Inhoudsopgave

Inleiding	3
Deel 1: Financiële situatie van de gemeente Wageningen	5
Deel 2: Handelingsperspectieven voor een sluitende begroting 2026	10
Deel 3: Onze bevindingen: het opgavenprofiel van Wageningen	18
Deel 4: Onze bevindingen: bouwstenen en bijbehorende begrotingsruimte	24
 Bijlagen	
Bijlage 1: Beleidsvrijheid per taakveld	35
Bijlage 2: Gehanteerde clusterindeling	40
Bijlage 3: Financiële benchmark	43

Inleiding

Aanleiding en uw vraagstelling en aanpak

Aanleiding

De gemeente Wageningen staat, net als veel andere gemeenten, voor forse financiële uitdagingen. Het Rijk heeft namelijk aangekondigd met ingang van het jaar 2026 een korting door te voeren. Dit heeft logischerwijs ook aanzienlijke impact op de financiële positie van Wageningen. De meest recente ramingen van de gemeente tonen negatieve begrotingssaldi voor de jaren 2026-2028. Deze lopen op van € 3,5 miljoen in 2026 tot € 4 miljoen in 2028.

Wageningen heeft tot doel ten allen tijde voor het komende jaar een sluitende begroting te overleggen. Dit vraagt erom, gegeven het huidige financieel perspectief, dat de gemeente acteert en de mogelijkheden voor ombuigingen in kaart gaat brengen richting de begroting 2026. De opgave voor 2026 én de daarop volgende jaren vraagt volgens de gemeente om concrete maatregelen die snel effect hebben, mét een structureel karakter: hogere inkomsten, lagere uitgaven en andere financiële optimalisaties (bijvoorbeeld realistischer ramen van structurele onderbesteding). Ook om hiermee de begrotingsrisico's te beperken.

Ook de gemeenteraad heeft logischerwijs de aandacht voor de financiële uitdagingen en vraagt aan het college om hier tijdig op te acteren. Bij de behandeling van de Voorjaarsbrief 2024 is een motie in de gemeenteraad aangenomen waarin het college is gevraagd met een procesvoorstel naar de raad te komen om te komen tot ombuigingsvoorstellen bij de behandeling van de 'Kadernota: tussenevaluatie 2025', hierna te noemen de 'Kadernota'.

Tegelijkertijd staat Wageningen aan de lat voor een schaa sprong, met de kansen én uitdagingen dit met zich meebrengt. Denk aan de woningbouw en (groei) van voorzieningen. Dit vereist een hoge mate van realisatiekracht van de gemeente én om balans tussen opgaven & ambities enerzijds en middelen anderzijds. Juist gegeven de financiële uitdaging waar Wageningen voor aan de lat staat.

Uw vraagstelling aan BDO

BDO is gevraagd om de gemeente te ondersteunen in het proces tot een sluitende programmabegroting 2026. Hierbij worden in dit proces twee fases onderscheiden:

1. een advies voor een ombuigingsaanpak met mogelijk te hanteren kaders voor ombuigingen, als input voor de Kadernota 2025;
2. concrete ombuigingsplannen (met uitgewerkte scenario's en cijfers) bij de programmabegroting 2026 en verder.

Deze tussenrapportage richt zich op het eerste deel van uw vraagstelling. Daartoe zoomen we in op de mogelijk te volgen ombuigingsaanpak, inclusief de daarbij horende kaders voor ombuigingen en andere kostenverlagende en inkomstenverhogende maatregelen.

Hiervoor schetsen we in deze tussenrapportage drie handelingsperspectieven die met een bepaalde focus in oplossingsrichting. Om daarmee het gemeentebestuur in staat te stellen keuzes te maken over de aanpak richting een sluitende begroting 2026.

We focussen ons binnen de te hanteren oplossingsrichting voor de begroting 2026 in deze tussenrapportage vooral op de 'majeure draaiknoppen', om tot kaderstelling te komen en daarmee het gemeentebestuur in staat te stellen richting mee te geven aangaande deze 'majeure' draaiknoppen en waar mogelijk reeds keuzes te maken.

De genoemde scenario's vragen om verdere concretisering en verdieping richting de programmabegroting, afhankelijk van de gemaakte bestuurlijke afwegingen. Genoemde bedragen zijn daartoe tot zekere hoogte nog indicatief en kunnen met de nog uit te voeren verdieping wijzigen.

Inleiding

Onze aanpak en leeswijzer

Onze aanpak

De volgende aanpak is gevolgd voor de totstandkoming van deze tussenrapportage. Het onderzoek is gestart met een financiële (feiten)analyse om een scherp beeld te krijgen bij de financiële ‘staat’ van de gemeente. De huidige ombuigingsopgave waar Wageningen voor staat is hier weergegeven. Daarnaast is een verschillenanalyse uitgevoerd op de begroting en realisatie van de afgelopen jaren en is er een benchmark met vergelijkbare referentiegemeenten uitgevoerd.

Verder is in kaart gebracht welk deel van de begroting van Wageningen bestemd is voor taken met een wettelijk karakter en welke voorvloeien uit eigen beleidskeuzes. Dit is gedaan op basis van een inventarisatie van wettelijke taken en eigen beleid die Wageningen zelf heeft gemaakt in haar begroting.

Daarnaast is een opgavenprofiel gemaakt om daarmee de belangrijkste opgaven en ambities van Wageningen feitelijk te duiden. Dit opgavenprofiel biedt daarmee waardevolle input voor de gemeente bij het maken van (beleidsinhoudelijke) keuzes. Des te relevanter omdat onder meer uit het bestuurskrachtonderzoek ‘Wageningen op Koers’: navigeren tussen ambitie en realisatie’ is gebleken dat Wageningen de doorontwikkeling van Wageningen begrensd is en daartoe keuzes nodig zijn.

Als volgende stap hebben er inventariserende werksessies plaatsgevonden met verschillende onderdelen van de organisatie om mogelijke draaiknoppen in kaart te brengen. Hierbij is gekeken naar zowel financieel-technische mogelijkheden als inkomstenverhogende en lastenverlagende maatregelen. Ook is, waar van toepassing, stilgestaan (op basis van de eerder uitgevoerde technische analyse) bij de mate van structurele onderuitputting in de realisatie ten opzichte van begroting.

Op basis van de financiële opgave van Wageningen, de geconstateerde ‘lucht’ in de begroting en de opgehaalde draaiknoppen zijn vervolgens drie scenario’s tot stand gekomen voor een kaderstellende ombuigaanpak.

Leeswijzer

Deze tussenrapportage bestaat uit 4 delen. In deel 1 schetsen we eerst de financiële situatie van de gemeente Wageningen. Hiertoe brengen we eerst het huidige feitelijk financieel perspectief en de bijbehorende ombuigingsopgave in kaart. Dit dient als startpunt voor het komen tot een sluitende meerjarenbegroting. Ook schetsen we in dit hoofdstuk de omvang van de beïnvloedbaarheid van de begroting van Wageningen.

In deel 2 gaan wij in op de mogelijke ombuigingsaanpak die Wageningen kan hanteren met verschillende handelingsperspectieven die fungeren als kaders voor een sluitende begroting 2026.

Vanaf deel 3 volgen de bevindingen van onze analyse. In deel 3 geven we het opgavenprofiel voor Wageningen weer, als input voor het maken van eventuele keuzes voor ombuigingen (prioritering). Hierin wordt stilgestaan bij de belangrijkste doelen en ambities waar Wageningen voor aan de lat staat. Ten slotte gaat deel 4 in op mogelijke maatregelen die Wageningen kan nemen om het begrotingssaldo te verbeteren. Deze zijn geordend aan de hand van bouwstenen om daarmee tot een indicatieve inschatting te komen van de mogelijke ruimte voor verbetering van het saldo.

The background of the entire slide is an aerial photograph of a large, open city square. The square is paved with light-colored, square tiles. Numerous people are walking across the square in various directions. Some are in small groups, while others are alone. The perspective is from directly above, looking down on the square. The right side of the image is partially covered by a dark grey overlay containing the title and subtitle.

Financiële situatie van de gemeente Wageningen

DEEL 1

1a. Het feitelijk financieel perspectief van Wageningen beknopt geschetst

De financiële (ombuigings)opgave geduid

De financiële opgave van de gemeente Wageningen

Het overzicht hiernaast geeft inzicht in het financieel meerjarig perspectief van de gemeente voor de jaarschijven 2025-2029, uitgaande van een ongewijzigd beleid. Hierin zijn de effecten van de decembercirculaire 2024 meegenomen.

Voor de toezichthouder is het structurele en reële resultaat met name van belang. Hierin worden incidentele baten en lasten niet meegenomen. Het structureel saldo wordt berekend door bij het begrotingsresultaat de incidentele lasten op te tellen en de incidentele baten hier van af te trekken. Zoals het overzicht laat zien, wordt hier voor 2025 aan voldaan door de gemeente. Vanaf 2026 versombert het financieel perspectief. (Structurele) maatregelen zijn nodig om voor 2026 en verder tot een structureel en reëel begrotingsevenwicht te komen.

De totale ombuigingsopgave zoals deze ten tijde van de Kadernota kan worden bepaald betreft een combinatie van het huidige structureel saldo en de financiële effecten van de Kadernota en uitzettingen als gevolg van vervangingsinvesteringen/ het investeringenoverzicht die nog niet zijn meegenomen. Oftewel, (beleids)ontwikkelingen met structureel effect die leiden tot hogere uitgaven in de begroting.

Ten tijde van deze tussenrapportage is nog niet bekend wat het effect van de Kadernota zal zijn op het structureel saldo voor 2026 en verder. Het financieel effect van de Kadernota voor 2026 en verder wordt in de komende periode door Wageningen in kaart gebracht en zal naar verwachting ook effect hebben op de totale ombuigingsopgave voor de komende jaren. De ombuigingsopgave is daarmee naar verwachting groter dan het hier gepresenteerde saldo.

Voor wat betreft de uitgaven voor vervangingsinvesteringen/ het investeringenoverzicht geldt dat er ook nog keuzes gemaakt moeten worden. Deze zijn nog niet meegenomen in het saldo. Voor jaarschijf 2026 is echter volgens de ambtelijke organisatie geen sprake van impact op het structureel saldo.

Bedragen x € 1.000	2025	2026	2027	2028	2029
Saldo van baten en lasten na verwerking mutaties decembercirculaire	2.431	-3.475	-4.006	-4.064	-4.064

Bedragen x € 1.000	2025	2026	2027	2028	2029
Begrotingsresultaat incl. decembercirculaire (A)	2.431	-3.475	-4.006	-4.064	-4.064
- Incidentele lasten (B)	1.297	144	121	124	124
- Incidentele baten (C)	-1.074	296	10	10	10

<u>Structureel saldo (D)</u> <u>(A + B - C)</u>	<u>4.802</u>	<u>-3.627</u>	<u>-3.895</u>	<u>-3.950</u>	<u>-3.950</u>
<u>Effect kadernota en</u> <u>vervangingsinvesteringen/</u> <u>investeringsoverzicht (E)</u>	-	-	-	-	-
Totale ombuigingsopgave 2026 en verder (D+E)	-	≤-3.627	≤-3.895	≤-3.950	≤-3.950

1a. Het feitelijk financieel perspectief van Wageningen beknopt geschetst

Niet ingrijpen op (structurele) tekorten leidt tot opeten van reserves en mogelijk tot preventief toezicht

Weerstandsvermogen daalt op korte termijn fors bij ongewijzigd beleid

In de huidige situatie is er voor 2026 en latere jaren sprake van begrote uitgaven die hoger dan de inkomsten zijn. Meerjarige tekorten zijn logischerwijs onwenselijk en op termijn onhoudbaar. Tekorten houden in dat er een beroep moet worden gedaan op de reserves. Dit heeft een negatief effect op de stand van de reserves en daarmee ook het weerstandsvermogen (de verhouding tussen de vrij besteedbare reserves en de omvang van de risico's). Zonder maatregelen worden de reserves van Wageningen opgebruikt om het negatieve resultaat op te vangen. De gemeenteraad van Wageningen heeft bepaald dat de ratio van het weerstandsvermogen ten opzichte van de risico's tenminste 1,0 moet bedragen. Bij ongewijzigd beleid komt de algemene reserve in 2029 onder dit ratio te liggen.

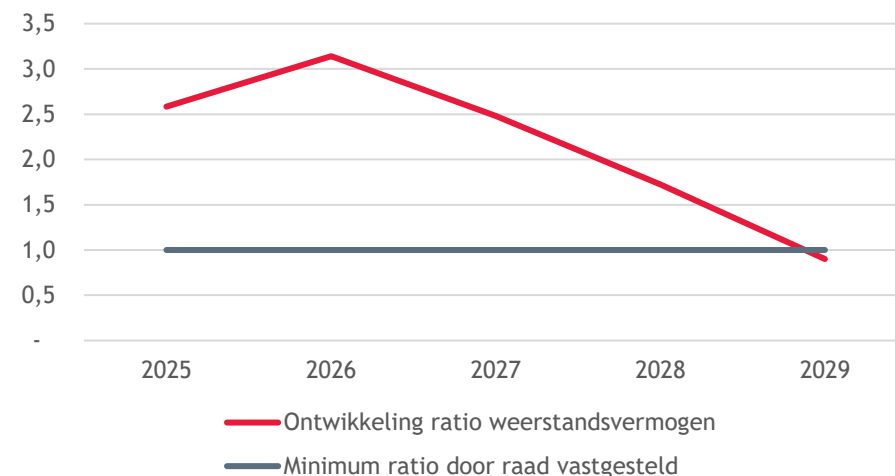
Provinciaal financieel toezicht mogelijk bij niet adresseren tekorten op structureel saldo

In de tabel op de vorige pagina is weergegeven dat er vanaf 2026 een tekort zichtbaar is in het structureel saldo van Wageningen. Voor de financieel toezichthouder is dit structureel saldo van belang omdat tekorten hierin niet gedekt mogen worden met incidentele baten (algemene reserve). Een niet-structureel sluitende begroting met een (te) laag weerstandsvermogen leidt waarschijnlijk tot preventief toezicht door de provincie.

Preventief toezicht houdt in dat de financiële besluiten van de gemeente eerst door de provincie worden beoordeeld. Dit preventief toezicht wordt ingesteld wanneer de begroting niet structureel en reëel in evenwicht is en de meerjarenraming niet aannemelijk maakt dat er een herstel van het evenwicht komt. Hierbij zijn criteria opgesteld om te beoordelen in hoeverre sprake is van een sluitende begroting. De toezichthouder beoordeelt in dit kader taakstellingen en ombuigingen op hardheid en haalbaarheid. Deze ramingen dienen dan ook reëel te zijn onderbouwd.

Bedragen x € 1.000	2025	2026	2027	2028	2029
Resultaat	2.431	-3.475	-4.006	-4.064	-4.064
Algemene reserve	14.148	16.579	13.104	9.098	5.034
Benodigde weerstands-capaciteit	5.475	5.279	5.279	5.279	5.279

Ontwikkeling ratio weerstandsvermogen bij ongewijzigd beleid (vanaf 1 jan 2025)



1b. De keuzeruimte in de begroting van Wageningen

De Raad voor het Openbaar Bestuur (ROB) heeft een indeling gemaakt van welke gemeentelijke taakvelden een wettelijk karakter hebben. Echter is deze indeling beperkt tot een hoog abstractieniveau en geeft daardoor beperkt inzicht in de keuzes die een gemeente kan maken in de uitvoering van haar taken. Bovendien onderscheidt het ROB naast de formele beleidsvrijheid ook maatschappelijke beleidsvrijheid. Dit betreft de maatschappelijk geaccepteerde verschillen tussen het aanbod van voorzieningen in de verschillende taakvelden. Deze slaat slechts gedeeltelijk neer in wet- en regelgeving. Oftewel, hoewel er wettelijk mogelijk ruimte is om taken niet of minder intensief uit te voeren, is deze er vanuit maatschappelijk oogpunt wellicht niet.

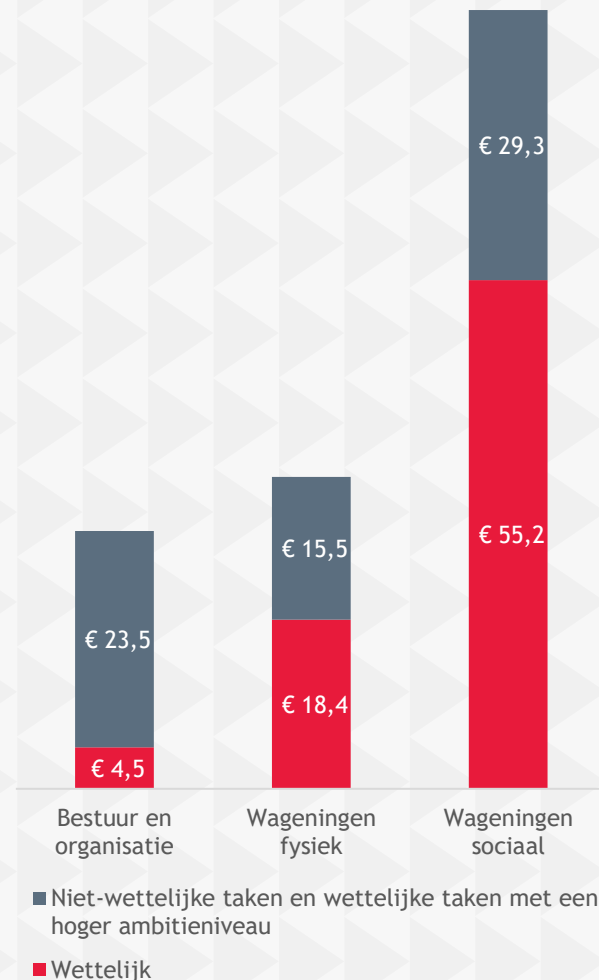
In tegenstelling tot de inschatting van de ROB die zich beperkt tot taakveldniveau heeft Wageningen in haar begroting op een meer gedetailleerd abstractieniveau een indeling gemaakt van welke budgetten bestemd zijn voor wettelijke taken en welke bestemd zijn voor niet wettelijke taken en wettelijke taken met een hoger ambitieniveau.

De begroting van de gemeente Wageningen bestaat volgens de eigen definitie voor 47% uit budgetten voor niet-wettelijke taken en wettelijke taken met een hoger ambitieniveau. 53% is toegekend aan wettelijke taken. Volgens de eigen definitie van Wageningen biedt in theorie bijna de helft van de gemeentelijke begroting potentiële ruimte om ombuigingen te kunnen realiseren. Belangrijke kanttekening hierbij is dat in dit deel - afhankelijk van het domein - sprake is van de eerder geschetste weging van maatschappelijke beleidsvrijheid. Daarnaast kan een deel van deze ruimte niet op korte termijn kan worden vrijgemaakt. Denk hierbij aan onder andere:

- ▶ bepaalde vaste lasten (personeel, huisvesting en kapitaallasten);
- ▶ contractuele verplichtingen;
- ▶ bijdragen aan verbonden partijen.

Het programma 'Wageningen Sociaal' kent in absolute zin de meeste budgetten die zijn geormerkt als niet-wettelijk en wettelijke taken met een hoger ambitieniveau, gevolgd door het programma 'Bestuur en organisatie'. Bij Bestuur en organisatie lijkt sprake van veel vrije ruimte. Echter betreft dit voor een aanzienlijk deel de personeelslasten van de ambtelijke organisatie. Deze medewerkers zijn ook actief voor de twee andere programma's en uiteraard van groot belang voor het realiseren van de gemeentelijke taakuitvoering. Dit vertekent daarmee het beeld.

Wettelijk versus niet-wettelijke taken en wettelijke taken met hoger ambitieniveau | Begroting 2025 | € in miljoenen



Let op: deze berekening is gebaseerd op de berekening van de bruto lasten per programma, hierin zijn de inkomsten en uitgaven per programma dus niet met elkaar verrekend.

1c. Financiële sturing en beheersing vragen aandacht

Gegeven de financiële opgave is het noodzakelijk om realistischer te begroten én om de sturing op uitgaven te versterken

Realistischer begroten en huidige planningsoptimisme zijn een aandachtspunt

Wij constateren op basis van onze analyse dat er in Wageningen de afgelopen jaren sprake is geweest van fors positieve rekeningresultaten na initiële conservatieve primitieve begrotingen. Dit ligt voor een deel buiten de invloedssfeer van de gemeente. Zo hebben de ontvangsten van middelen vanuit het Rijk via de decembercirculaire altijd invloed, omdat dit geld logischerwijs niet meer in het betreffende jaar kan worden ingezet. Verder hebben wij geconstateerd dat Wageningen de afgelopen jaren stappen heeft gezet richting een realistische begroting. Dit proces vergt echter veel tijd vanuit de ambtelijke organisatie en blijkt op korte termijn lastig te realiseren, een veelvoorkomend probleem bij diverse gemeenten. Er is sprake van een ingezette beweging binnen Wageningen: van het tijdiger inzichtelijk maken van benodigde overhevelingen naar het continu realistischer ramen in de P&C-cyclus.

Tegelijkertijd is Wageningen er nog niet. Zo zien wij dat over de breedte van de hele begroting nog steeds sprake is van (soms forse) onderschrijdingen in de realisatie. Dit komt in onze optiek bij verschillende posten door voorzichtige ramingen (om risico op overschrijding te beperken). Maar Wageningen heeft ook hoge ambities. Ambities die niet altijd in de beoogde tijdsspan kunnen worden uitgevoerd. Hetzij door een krapte in de eigen ambtelijke organisatie, hetzij door externe factoren (bijvoorbeeld krapte bij uitvoerende partijen). Dit leidt tot uitstel van de uit te voeren werkzaamheden. Waarmee deze budgetten vaak doorgeschoven worden naar een volgend kalenderjaar. Er lijkt dan ook sprake van een zeker planningsoptimisme in de begrotingen van de afgelopen jaren.

Er is dus ruimte aanwezig voor de gemeente om realistischer/scherper te begroten. Enerzijds door uitgaven lager te ramen op basis van de forse positieve rekeningresultaten de afgelopen jaren, en daarmee wellicht tot op zekere hoogte wat 'risicovoller' te begroten. Anderzijds door realistischer te zijn in de planning van uit te voeren werkzaamheden in het betreffende jaar en de hiermee samenhangende budgetten gegeven de beschikbare personeelscapaciteit.

Ambitieniveau Wageningen hoger dan realisatiekracht

Op basis van de gevoerde gesprekken in het kader van ons onderzoek, en feitelijk bevestigd door de cijfers, constateren wij dat het een uitdaging is voor de gemeente om te sturen op uitgaven. Door de gehele begroting heen zijn budgetten opgenomen die jaarlijks niet worden besteed. Tegelijkertijd zien wij ook in de P&C-cyclus dat solide onderbouwingen van nieuwe beleidsvoorstellen beperkt de aandacht krijgen. In tijden van relatieve financiële rust is dit onwenselijk, maar overkomelijk. Wanneer er scherpere afwegingen dienen te worden gemaakt over de taakuitvoering en er moet worden geprioriteerd wordt dit des te relevanter.

Er wordt vooralsnog beperkt gereageerd in de begroting op veranderende omstandigheden, zoals uitgestelde projecten. Ook constateren wij dat er slechts in beperkte mate sprake is van koppeling tussen activiteiten, taken en beschikbare middelen. (Financiële) sturing hierop lijkt slechts beperkt plaats te vinden.

Het versterken van de financiële sturing en beheersbaarheid is in onze optiek essentieel om de komende jaren van financiële krapte zo scherp als mogelijk 'aan de wind te zeilen'. Uiteraard is dit niet alleen een taak voor de financiële functie. Hierin speelt ook de budgethouder vanuit de business een belangrijke rol.

The background of the entire slide is an aerial photograph of a large, open public square. The square is paved with light-colored, square tiles. Numerous people are walking across the square in various directions. Some are in small groups, while others are alone. The perspective is from directly above, looking down at the square. The right side of the image is partially obscured by a dark grey vertical band where the text is located.

Handelingsperspectieven voor een sluitende begroting 2026

DEEL 2

2a. Naar een doelgerichte aanpak voor de ombuigingsopgave

De opgave en meegegeven bestuurlijke uitgangspunten beknopt uiteengezet

Resumé: de voorliggende financiële ombuigingsopgave

In het onderstaande figuur is beknopt de eerder geschetste financiële opgave voor 2026 en verder uiteengezet. Concreet betekent de huidige situatie voor 2026 dat er sprake is van een structureel tekort van tenminste € 3,6 miljoen, oplopend tot € 4,0 miljoen in 2028 en 2029. Deze bedragen kunnen nog verder oplopen afhankelijk van de structurele effecten in de Kadernota als gevolg van mogelijke ambities en structurele ontwikkelingen. Voor 2026 is er geen sprake van effecten voor het structureel saldo als gevolg van vervangingsinvesteringen en het investeringsoverzicht.

Bedragen x € 1.000	2026	2027	2028	2029
Structureel saldo (D)	-3.627	-3.895	-3.950	-3.950
Effect kadernota en vervangingsinvesteringen/ investeringsoverzicht (E)	-	-	-	-
Totale ombuigingsopgave 2026 en verder (D+E)	≤-3.627	≤-3.895	≤-3.950	≤-3.950

Meegegeven bestuurlijke uitgangspunten ten aanzien van de ombuigingsaanpak

In het procesvoorstel richting de raad zijn een aantal bestuurlijke uitgangspunten geformuleerd ten aanzien van de ombuigingsaanpak. Deze uitgangspunten hanteren wij als leidend bij de scenariovorming richting een sluitende begroting 2026.

- ▶ Technische maatregelen benutten, waaronder maar niet beperkt tot:
 - structurele onderbestedingen elimineren om beschikbare middelen beter te benutten;
 - maximaal 10% van het overschot van de algemene reserve inzetten om structurele lasten te dekken.
- ▶ Incidentele inkomsten in kaart brengen: onzekere inkomsten worden, voor zover mogelijk, zorgvuldig geraamd. Te denken valt aan de verwachte inkomsten van grond- en vastgoedzaken en de inschattingen rondom de advisering van de deskundigencommissie jeugd.
- ▶ Reële investeringsplanning: de vervangingsinvesteringen en het investeringsoverzicht worden zorgvuldig gepland. Er wordt niet gekozen voor uitstel of afstel, maar voor een realistische, haalbare planning.
- ▶ Taakgerichte ombuigingen: specifieke taken worden geselecteerd voor ombuigingen, afhankelijk van hun prioriteit en haalbaarheid.
- ▶ Focussen op medebewindstaken.
- ▶ Onderzoek naar inkomensverhogende maatregelen.

2b. Advies: zet (eerst) in op realistischer ramen in plaats van meer impactvolle maatregelen te treffen

Advies: gegeven de opgave 2026, richt de focus op kortetermijnmaatregelen, waarbij realistischer ramen de eerste stap vormt

Er is natuurlijk een veelheid aan maatregelen mogelijk om het saldo van de gemeente te verbeteren. Hierbij kan onderscheid gemaakt worden tussen maatregelen die op korte termijn of lange termijn financieel effect sorteren. Ten aanzien van de korte termijn kan worden gedacht aan maatregelen als:

- ▶ realistischer ramen (onderuitputting elimineren);
- ▶ financieel-technische maatregelen (zoals inzetten van het surplus algemene reserve);
- ▶ OZB-verhogen;
- ▶ taakgerichte ombuigingen op bijvoorbeeld inkomensbeleid, verlagen subsidies, et cetera.

Maatregelen op de lange termijn zijn transformatieopgaven met een kostenbesparend karakter. Denk aan investeringen in automatisering en hervormingen in het sociaal domein.

Hoewel deze laatste maatregelen zeker niet moeten worden vergeten, is gegeven de opgave van Wageningen voor 2026 ons advies om in eerste instantie te focussen op structurele maatregelen die op de korte termijn (lees: in 2026) zijn te realiseren. Lange termijn maatregelen kunnen én moeten worden getroffen, maar dan vooral om efficiency en effectiviteit te vergroten. En om met mogelijke kostenbesparingen middels deze maatregelen (financiële) ruimte te maken voor nieuwe maatschappelijke ontwikkelingen en beleid.

Gegeven de bestuurlijke uitgangspunten adviseren wij om in eerste instantie in te zetten op het realistischer ramen in de begroting om het tekort zoveel mogelijk te dichten. De ambities van Wageningen blijven door realistischer ramen namelijk ongemoeid en dergelijke maatregelen doen maatschappij en organisatie daardoor het ‘minste pijn’. Het betreft vooral een bijstelling van de begroting op wat feitelijk wordt/kan worden uitgevoerd in de huidige praktijk.

Hierbij hoort uiteraard de kanttekening dat realistischer ramen ook inhoudt dat de ramingen wat ‘risicovoller’ worden. Dit vergroot in enige mate de kans op overschrijdingen.

Wij onderscheiden voor circa € 4,2 miljoen aan ruimte voor het realistischer ramen van budgetten in 2026 en verder

Op basis van de door ons uitgevoerde technische analyse en werksessies met medewerkers is voor circa € 4,2 miljoen aan potentiële ruimte geïnventariseerd als gevolg van onderuitputting van budgetten en niet inzetten van stelposten. Hierbij is tevens rekening gehouden met een structurele uitzetting van het vergoedingsbedrag voor beschermd wonen voor 2026 en verder.

Naam maatregel	2026 en verder (* € 1.000)
Actualisatie BUIG-budgetten	1.000
Begrotingsruimte gemeentelijke ambities	900
Kapitaallasten reëel ramen	500
Energiekosten reëel begroten	400
Actualisatie van de budgetten voor jeugdhulp/-zorg	300
OZB-opbrengsten reëel ramen	300
Begrotingsruimte bij werkgelegenheid	200
Overige kleine budgetten met structurele ruimte	600
Totaal	4.200

Een onderbouwing van de bedragen in bovenstaande tabel is weergegeven in deel 5c.

2c. Voor het dekken van aanvullende ambities en ontwikkelingen zijn verschillende handelingsperspectieven denkbaar

Door het inzetten van realistischer ramen is het huidige structureel tekort weggewerkt. Voor eventuele aanvullende ambities en ontwikkelingen in de Kadernota zijn echter aanvullende maatregelen nodig

Als er geopteerd wordt voor het volledig inzetten van de geïdentificeerde ruimte in de begroting is het structureel tekort voor 2026 en de daarop volgende jaren in principe weggewerkt. Hierin is echter nog geen rekening gehouden met eventuele beleidsambities en ontwikkelingen die om aanvullende middelen vragen. Momenteel is het nog niet duidelijk wat de totale omvang is van de uitzetting in de Kadernota als gevolg van het bovenstaande.

Echter zijn er grofweg drie handelingsperspectieven te onderscheiden. Uiteraard is ook een combinatie van verschillende handelingsperspectieven mogelijk. Ieder handelingsperspectief heeft zijn eigen voor- en nadelen.

Het gaat hierbij om:

1. inzetten surplus algemene reserve (en/of eventueel andere financieel-technische maatregelen);
2. verhogen gemeentelijke inkomsten (OZB);
3. verlagen uitgaven door ombuigmaatregelen.

Aanvullend mogelijk om reeds structurele compensatie jeugd (deskundigencommissie) aan te ramen (€ +0,8 miljoen)

Hierbij bestaat als aanvullende mogelijkheid buiten deze drie handelingsperspectieven om ook de mogelijkheid om de compensatie voor de uitvoering van de jeugdzorg in te zetten als majeure draaiknop. Indicatief gaat het hierbij voor Wageningen om een bedrag van circa € 0,8 miljoen volgens een eigen inschatting van de gemeente. Tegelijkertijd is de precieze structurele aanvullende uitkering momenteel ten tijde van het schrijven van deze tussenrapportage nog met de nodige onzekerheid omgeven.

Bij de voorjaarsnota ontstaat meer duidelijkheid over de feitelijke structurele compensatie. Gegeven de onzekerheid is de keuze om deze compensatie reeds in deze fase structureel aan te ramen een bestuurlijke afweging.

Handelingsperspectief 1: inzetten (deel van) surplus algemene reserve (en/of eventueel andere financieel-technische maatregelen)

Het is mogelijk om als gemeente Wageningen ervoor te opteren aanvullende begrotingsruimte te creëren door het inzetten van het surplus van algemene reserve en aanvullende financieel-technische maatregelen. Het gaat hierbij indicatief om een beschikbaar bedrag uit het surplus van circa € 0,6 miljoen. Ook andere financieel-technische maatregelen zijn mogelijk. Denk bijvoorbeeld aan het sterker toerekenen van rente aan grondexploitaties, de kostendekkendheid van leges vergroten of het verlengen van afschrijvingstermijnen.

Voordeel van het inzetten van dergelijke financieel-technische maatregelen is dat het (op de korte termijn) relatief weinig impact heeft op maatschappij en organisatie. Belangrijk nadeel in het geval van het surplus is dat deze een negatieve impact heeft op het beschikbare weerstandsvermogen. Het is daarmee op de langere termijn geen structurele oplossing omdat Wageningen naar verwachting langzaam de algemene reserve opeet. Het instrument kan gezien de financiële reservepositie van Wageningen wel enkele jaren worden ingezet. Aanvullend aandachtspunt is dat Wageningen de komende jaren naar verwachting fors gaat investeren. Door het (structureel) inzetten van het surplus wordt de eigen 'spaarpot' die de gemeente heeft opgebouwd kleiner en zouden er minder van deze middelen kunnen worden ingezet voor het dekken van investeringen.

Andere financieel-technische maatregelen zouden kunnen leiden tot kostendekkende hogere lasten. Of het risico op kapitaalvernietiging, dit laatste is bijvoorbeeld expliciet het geval bij het verlengen van de afschrijvingstermijnen.

2c. Voor het dekken van aanvullende ambities en ontwikkelingen zijn verschillende handelingsperspectieven denkbaar

Handelingsperspectief 2: verhogen gemeentelijke inkomsten

Er zijn verschillende opties om de gemeentelijke inkomsten te vergroten, waarvan de OZB de meest bekende en grootste draaiknop is. Voor een overzicht van potentiële maatregelen om de inkomsten te verhogen verwijzen we naar hoofdstuk 4e.

Het staat gemeenten uiteraard vrij om de inkomsten middels dergelijke maatregelen te verhogen. Het is echter een politiekgevoelig-instrument (zeker richting een verkiezingsjaar). Een vergelijking van de gemeentelijke woonlasten met nabijgelegen Gelderse gemeenten laat zien dat Wageningen relatief gemiddeld scoort qua woonlasten. Op de OZB-eigenaar niet-woningen scoort Wageningen hoger dan het gemiddelde.

Gemeente	OZB (meer-persoons)*	Afval	Riool	Totale lasten woningeigenaar	OZB Eigenaar niet-woning*
Wageningen	474,52	351,98	185,86	1012,36	1617,48
Ede	333,60	288,55	113,64	735,79	986,4
Renkum	588,40	330,97	323,54	1242,91	2438,8
Overbetuwe	335,60	344,05	148	827,65	546,8
Nederbetuwe	470,00	366	209	1045,00	1006
Buren	500,00	341	255	1096,00	1061,2
Arnhem	440,80	370,68	218	1029,48	2810,4
Gemiddelde omliggende gemeenten	448,99	341,89	207,58	998,46	1495,30

Kanttekening bij deze cijfers is dat dit overzicht enkel inzicht biedt in de huidige situatie. De verwachting is dat veel gemeenten het komende jaar ervoor kiezen om de OZB te laten stijgen om het structureel saldo te verbeteren.

Handelingsperspectief 3: verlagen uitgaven door inzetten van ombuigmaatregelen

Tot slot is een laatste handelingsperspectief om ombuigmaatregelen in te zetten om het tekort te dekken. Daarmee zou in het geval van Wageningen 'oud' beleid worden gesubstitueerd voor nieuw beleid. Het inzetten van dergelijke maatregelen heeft logischerwijs impact op maatschappij en/of organisatie, afhankelijk van de gekozen maatregelen. In hoofdstuk 5f wordt verder ingegaan op mogelijke draaiknoppen om investeringen in nieuw beleid te dekken.

Hierbij hoort de kanttekening dat gegeven de mogelijke opgave voor de korte termijn (2026) de focus voor wat betreft de te nemen ombuigmaatregelen, zich vooral moet richten op de korte termijn. Verschillende voorbeelden van dergelijke maatregelen voor de korte termijn zijn uiteengezet in hoofdstuk 5f.

*op basis van een gemiddelde WOZ-waarde van een object van € 400.000,-

2c. Voor het dekken van aanvullende ambities en ontwikkelingen zijn verschillende handelingsperspectieven denkbaar

Afhankelijk van de opgave is het mogelijk nodig één of een combinatie van verschillende handelingsperspectieven in te zetten

Het is ten tijde van het schrijven van deze rapportage nog niet volledig inzichtelijk wat de volledige omvang van de financiële opgave is van Wageningen omdat de effecten van de Kadernota nog niet bekend zijn.

Op basis van de huidige inzichten is er voor circa € 0,6 miljoen aan middelen beschikbaar door middel van het realistischer ramen om nieuw beleid of nieuwe ontwikkelingen met een structureel effect te dekken. Afhankelijk van de omvang van de opgave is het mogelijk om één of een combinatie van de hiervoor genoemde handelingsperspectieven in te zetten om tot een sluitende aanpak te komen. Uiteraard moeten deze handelingsperspectieven hierbij ook worden afgewogen tegen eventueel aanvullende beleidsontwikkelingen in de Kadernota om te bezien wat bestuurlijk wenselijker wordt geacht: het aanvullend beleid of het inzetten van (een of meerdere) handelingsperspectieven.

2d. Ongeacht het gekozen scenario blijft het nodig om te investeren in het versterken van het wendbaar begroten binnen de gemeente

Om tot duurzame verbetering en borging van resultaten te komen, is investeren in het wendbaar begroten binnen de gemeente noodzakelijk

Zoals eerder geconstateerd is de begroting van Wageningen (en andere gemeenten) relatief beperkt wendbaar. Tegelijkertijd vraagt het risico op tekorten en de huidige onzekerheid omtrent de financiering van Het Rijk om het versterken van deze wendbaarheid. Wendbaar begroten vraagt om een evenwicht tussen de vier principes onder het figuur rechts.

Wendbaar begroten is des te relevanter in een context waarin Wageningen (net als veel andere gemeenten) onder druk staat van interne en externe ontwikkelingen (schaalsprong, krapte arbeidsmarkt, wet- en regelgeving). Dit vraagt om continu en tijdig bijsturen om daarmee als gemeente zoveel mogelijk toegevoegde waarde te leveren voor inwoners, ondernemers en instellingen.

Randvoorwaardelijk in onze optiek voor een wendbare begroting is een balans tussen ambities, mensen en middelen. Dit vraagt in eerste instantie inzicht. Wij hebben geconstateerd dat de huidige begroting hier slechts beperkt in voorziet. De koppeling tussen geraamde lasten en onderliggende activiteiten is slechts beperkt te maken.

Een mogelijkheid om deze sterkere koppeling te borgen is door een impuls te geven aan de sturingskracht van de gemeente middels een zero-based begroting. Hierbij is het principe dat het takenpakket leidend is voor de begroting, waarbij in kaart wordt gebracht wat de benodigde budgetten (en formatie) zijn om bepaalde taken uit te kunnen voeren. Middels een zero-based begroting wordt de begroting vanaf 'nul' opgebouwd en losgetrokken van ontwikkelingen en mutaties ten opzichte van de op dat moment huidige situatie. Er ontstaat daarmee een beter inzicht op opbouw, noodzaak van kosten en inzet van mensen. Dit faciliteert keuzes in de begroting en helpt om waar nodig sneller bij te sturen.



Principes van wendbaar begroten

Prioriteren

Wat willen we bereiken en wat gaan we daarvoor doen?

- Prioriteiten stellen en waarom deze?
- Wat doen we dus niet meer?
- De maatschappelijke implicaties
- Sturing op resultaten in plaats van middelen

Verantwoorde financiën

Wat mag het kosten en is dat op termijn betaalbaar?

- Structureel evenwicht taken en middelen
- Kwaliteit en beheersbaarheid ombuigen
- Verantwoorde inzet incidentele middelen
- Weerstandsvermogen en beleid financiële ratio's

Uitvoeringskracht

Kunnen we onze ambities realiseren?

- Beschikbaarheid van middelen
- Wat kunnen we aan?
- Investeren in de bedrijfsvoering
- Voortgangsinformatie voor de raad

Integraliteit

Klopt het totaalplaatje als we alle ambities optellen?

- Sector- en portefeuille overstijgend sturen
- Samenhang tussen begrotingsonderdelen
- Bereiken we onze doelen?

2d. Ongeacht het gekozen scenario blijft het nodig om te investeren in het versterken van het wendbaar begroten binnen de gemeente

Vervolg vorige pagina

Deze balans zoeken tussen opgaven, ambities en de hiervoor noodzakelijke middelen is een blijvend thema, ook na het realiseren van de noodzakelijke ombuigingen. Werken middels een zero-based begroting leidt namelijk tot inzicht op een hoog detailniveau, waarbij het risico bestaat dat gemeentebestuur (en management) op een te laag abstractieniveau sturing gaat geven. Het scherper werken met doelen gekoppeld aan middelen vraagt dan ook om een scherpe governance op de P&C-cyclus met een heldere rolverdeling tussen raad, college en organisatie. Met afspraken wie op welk niveau sturing geeft aan begroting, de hierin te maken keuzes om doelen te realiseren en de daarmee samenhangende uitvoering.

The background of the entire slide is an aerial photograph of a large, open pedestrian square. The ground is paved with light-colored, square tiles. Numerous people of various ages and ethnicities are walking across the square in different directions. Some are in groups, some are alone, and some are pushing strollers. The scene is captured from a high angle, looking down on the square. The lighting is bright, suggesting it is daytime.

Onze bevindingen: het opgavenprofiel van Wageningen

DEEL 3

3a. Opgavenprofiel Wageningen

Het unieke profiel van Wageningen

Het opgavenprofiel voor de gemeente Wageningen biedt een overzicht van de belangrijkste opgaven, ambities en kerntaken die de komende jaren op de gemeente afkomen. Dit profiel is gebaseerd op (ontwikkeling in) kerngegevens van de gemeente, omgevingsvisie, coalitieprogramma, begroting en het investeringsoverzicht. Het opgavenprofiel biedt een helder en feitelijk beeld van de belangrijkste voorliggende uitdagingen en kansen voor Wageningen.

Stad met een jonge en diverse demografische samenstelling

- ▶ Wageningen is een stad die bekend staat om zijn diverse en internationale bevolking. De stad heeft bijna 43.000 inwoners, waarvan een groot deel bestaat uit studenten en medewerkers van de Wageningen Universiteit en Research (WUR). Dit geeft de stad een jonge en dynamische demografische samenstelling, met een ruim de helft (51%) in de leeftijdsgroep van 15 tot 45 jaar.
- ▶ De populatie is divers, met een relatief groot deel van de inwoners dat een migratieachtergrond heeft: bij 15% is dat westers en bij 15% gaat het om een niet-westerse achtergrond. Inwoners uit verschillende delen van de wereld dragen hierdoor bij aan het multiculturele karakter van de stad.
- ▶ Ook is Wageningen een groeiende stad. Het was de afgelopen jaren een van de snelst groeiende gemeenten van Nederland. Met een verwachte woningbouw van 2.750 woningen tot 2030 zet deze groei de komende jaren door. Hierbij richt de gemeente zich expliciet op het realiseren van betaalbare woningbouw. Logischerwijs brengt de bevolkingsgroei ook weer aanvullende uitdagingen voor de gemeente met zich mee in zowel het sociaal als fysiek domein.

Lokale economie met onderwijs en onderzoek als belangrijke pijler (kenniseconomie)

De lokale economie van Wageningen wordt sterk bepaald door de aanwezigheid van WUR, een van de meest vooraanstaande instellingen op het gebied van landbouw, voedsel- en milieuwetenschappen wereldwijd. Dit heeft geleid tot een bloeiend ecosysteem van kennisintensieve bedrijven en start-ups die nauw samenwerken met de universiteit. Ambitie is om deze lokale kennisintensieve economie in stand te houden en nog verder te versterken. De agrifoodsector is van groot belang, evenals innovaties op het gebied van duurzaamheid en milieu. Daarnaast kent de stad een groeiende toeristische sector, mede dankzij de historische bezienswaardigheden en de nabijheid van natuurgebieden. Het aantal banen in Wageningen is vergelijkbaar ten opzichte van gemeenten met vergelijkbare omvang.



3a. Opgavenprofiel Wageningen

Het unieke profiel van Wageningen

Toekomstgericht samenleven

- ▶ De sociale ontwikkelingen in Wageningen worden sterk beïnvloed door de aanwezigheid van de universiteit. Ondanks het hoge opleidingsniveau kampen sommige inwonersgroepen met armoede. De gemeente zet extra in op armoedebestrijding, schuldhulpverlening en preventieve jeugdzorg om hogere maatschappelijke kosten te beheersen. Wageningen focust op bestaanszekerheid, met nadruk op inkomen, huisvesting en zorgtoegang. Uitdagingen zoals bestaansonzekerheid, vergrijzing, de gevolgen van de coronacrisis, het integraal zorgakkoord, Participatiewet in balans en hervormingsagenda jeugd staan centraal.
- ▶ Wageningen staat bekend om een sterk gemeenschapsgevoel en actieve burgerparticipatie. Er zijn talloze initiatieven en organisaties die zich inzetten voor sociale cohesie, welzijn en inclusie. De stad heeft een breed scala aan culturele evenementen, sportactiviteiten en vrijwilligersprojecten die bijdragen aan een levendige en betrokken gemeenschap.

Balans tussen historie en moderne voorzieningen

De fysieke ontwikkeling van Wageningen wordt gekenmerkt door het (blijven) zoeken naar balans tussen historie en moderne voorzieningen. Er is speciale aandacht voor duurzaamheid in deze ontwikkelingen, met initiatieven zoals groene bouwmethoden, energie neutrale projecten en uitbreiding van fietspaden en openbaar vervoer. Daarnaast streeft de gemeente naar de bouw van 2.750 woningen voor 2030, waarvan 30% sociaal, om tegemoet te komen aan de vraag naar betaalbare huisvesting. Er wordt ook geïnvesteerd in de revitalisering van de binnenstad, waarbij historische panden worden gerenoveerd en moderne voorzieningen worden geïntegreerd om de aantrekkelijkheid en leefbaarheid van het stadscentrum te vergroten.

Er wordt gekoerst op balans tussen mens, ecologie en economie

Wageningen zet hiertoe in op sociale duurzaamheid (inclusief en saamhorig), duurzame fysieke leefomgeving (groen en klimaatneutraal) en impact-economie en kennisecosysteem (innovatie). Wageningen wil door innovatieve oplossingen een duurzame groei bewerkstelligen en het waardevolle buitengebied van de gemeente behouden. Er wordt bij het realiseren van maatschappelijke opgaven stevig ingezet op klimaatadaptie, biodiversiteit en het zoveel mogelijk klimaatneutraal uitvoeren van de maatschappelijke doelstellingen.

3b. Opgaven voor Wageningen Sociaal

Toekomstgericht samenleven en bestaanszekerheid zijn belangrijke pijlers

De belangrijkste opgaven zijn:

Toekomstgericht samenleven is gericht op bestaanszekerheid versterken en armoedeproblematiek aanpakken

Binnen de opgaven toekomstgericht samenleven werkt Wageningen aan inkomenszekerheid, zekerheid van een (t)huis en zekerheid van toegang tot zorg. Wageningen blijft inzetten op deze thema's om de stad toekomstgericht te maken voor haar inwoners. Er wordt intensief ingezet op opbouwwerk. Inzetten op samenlevingsopbouw wordt belangrijk gevonden in Wageningen voor het krijgen en behouden van veerkrachtige gemeenschappen, passend bij de uitdagingen die op ons af komen. Door stijgende kosten van levensonderhoud neemt de vraag naar minimaregelingen en schuldhulpverlening toe. Wageningen blijft inzetten op toegankelijke en effectieve armoedebestrijdingsmaatregelen, zoals inkomensondersteuning, preventie en schuldhulp.

Omgaan met vergrijzing en een toenemende zorgvraag

De groei van het aantal ouderen legt extra druk op de Wmo-voorzieningen. Het is essentieel om te investeren in passende ondersteuning, zoals mantelzorgondersteuning, thuiszorg en preventieve maatregelen om langer zelfstandig wonen te bevorderen.

Sociale voorzieningen laten meegroeien met de bevolkingsgroei

De schaa sprong van Wageningen betekent niet alleen meer inwoners, maar ook een grotere vraag naar sociale voorzieningen. Dit vraagt om strategische investeringen in zorg, welzijn en participatie om de stad inclusief en leefbaar te houden.

Creëren en behouden van een veilige en leefbare woon, werk- en ondernemingsomgeving

Wageningen zet hiertoe in op het voorkomen en indien nodig repressief optreden bij ondermijning. Ook richt de gemeente zich op zorg en veiligheid om overlast waaronder door mensen met verward gedrag te voorkomen. De onderlinge verdraagzaamheid in overlastdossiers wordt gestimuleerd. Ten slotte is digitale veiligheid ook een belangrijke prioriteit.

Maatwerk in ondersteuning door diversiteit en inclusie

De diverse samenstelling van de Wageningse bevolking vraagt om maatwerk in sociale ondersteuning en beleid. Dit betekent laagdrempelige toegang tot voorzieningen, aandacht voor verschillende culturele achtergronden en integrale samenwerking met (zelf)organisaties.

Krappe arbeidsmarkt en sociale participatie versterken

De krapte op de arbeidsmarkt heeft gevolgen voor zowel zorg- en welzijnsvoorzieningen als voor inwoners met een afstand tot de arbeidsmarkt. Er is een opgave om mensen duurzaam naar werk te begeleiden en tegelijkertijd voldoende personeel te vinden voor essentiële sociale diensten.

Kostenstijgingen in jeugdzorg en Wmo beheersen

De stijgende kosten in de jeugdzorg en Wmo vragen om een herijking van beleid en financiering. Dit kan door preventie te versterken, effectievere samenwerking tussen zorgpartners en het stimuleren van eigen regie en informele zorg.

Opvang en integratie van vluchtelingen

De opvang van vluchtelingen vraagt om zowel voldoende huisvesting als ondersteuning bij integratie, taalverwerving en participatie. Dit vraagt om een brede samenwerking tussen gemeente, maatschappelijke organisaties en inwoners.

3c. Opgaven voor Wageningen fysiek

De schaalsprong brengt uitdagingen en kansen in het fysiek domein met zich mee

De schaalsprong van Wageningen brengt uitdagingen met zich mee in het fysiek domein. De groei van de stad vraagt om tijdige investeringen in voorzieningen en infrastructuur, terwijl arbeidsmarktkrapte en beperkte budgetten de uitvoering bemoeilijken. De belangrijkste opgaven zijn:

Klimaatneutrale en groene stad

Wageningen zet in op vergroening, klimaatadaptatie, biodiversiteit, voedsel en de energietransitie. De inzet op deze thema's sluit aan bij het unieke profiel van Wageningen en de kenniseconomie waarin de WUR een belangrijke rol speelt.

Impacteconomie

De focus voor de opgave impacteconomie komt te liggen op de uitvoering van de visie economie. Belangrijke doelstellingen hierin zijn dat de Wageningse economie sociaal rechtvaardig, duurzaam als circulair moet worden en het kennisecosysteem moet versterken.

Schaarse fysieke ruimte optimaal inzetten

De stadsuitbreiding stuit op een gebrek aan beschikbare grond. Dit beperkt de mogelijkheden voor de ontwikkeling van nieuwe gebouwen en voorzieningen en legt extra druk op de bestaande infrastructuur. Tegelijkertijd zet de schaalsprong druk op bestaande fysieke voorzieningen, zoals onderwijsaccommodaties en locaties voor sociale voorzieningen. Het is essentieel om tijdig ruimte en financiering te organiseren voor uitbreiding en vernieuwing. Hierbij geldt dit niet alleen voor de beschikbare fysieke voorzieningen, maar ook ten aanzien van de mobiliteit. Hierin heeft de gemeente de ambitie om in 2045 de bebouwde kom zo in te richten dat Wageningers vanaf 8 jaar zelfstandig en veilig kunnen deelnemen aan het verkeer. Dit vraagt iets van de nabijheid van de verschillende voorzieningen. Er wordt ook ingezet op hoogwaardig openbaar vervoer in de stad en de omliggende regio.

Inzetten op het investeringsoverzicht om de schaalsprong mogelijk te maken

Er wordt in 2025 een investeringsoverzicht opgesteld met diverse (groei) scenario's voor de schaalsprong van Wageningen. Doel van deze schaalsprong is om met realistische financiële ramingen verder te bouwen aan het Wageningen van morgen. Basis hiervoor zijn diverse Wageningse beleidsvisies op tal van terreinen. De visie bebouwde kom fungeert als wenkend toekomstperspectief bij het opstellen van dit investeringsoverzicht.

Tegelijkertijd kent Wageningen net als veel andere gemeenten uitdagingen in de (tijdige) uitvoering van fysieke projecten, zoals woningbouw, infrastructuur en verduurzaming door uitdagingen op het gebied van een krappe arbeidsmarkt, netcongestie en stikstof. Dit vraagt om slimme fasering, regionale samenwerking en innovatie in planning en uitvoering.

Onderhoudsniveau van de openbare ruimte verbeteren

Door beperkte onderhoudsbudgetten staat de kwaliteit van de openbare ruimte onder druk. Dit brengt risico's met zich mee voor leefbaarheid, veiligheid en duurzaamheid. Er is een opgave om vervangingsinvesteringen beter te prioriteren en structureel te borgen.

Uitbreiding van het energienet:

Er is weinig ruimte voor de uitbreiding van het energienet, wat essentieel is voor de levering van moderne energievoorzieningen in nieuwe wijken. Deze beperking vormt een belangrijk obstakel voor duurzame stadsontwikkeling.

3d. Opgaven voor bestuur en organisatie

Hoge ambities en groei van de stad vragen om veel uitvoeringskracht van de ambtelijke organisatie

De groei van de gemeente stelt hoge eisen aan het bestuur en de organisatie van de gemeente. De belangrijkste opgaven zijn:

Digitale organisatie

Wageningen zet in op verdergaande digitalisering, datagedreven werken en informatiebeveiliging om de gemeentelijke taken effectiever, efficiënter en veiliger uit te kunnen voeren. Basis hiervoor is het programma Digitale Organisatie. Er wordt ingezet op het verbinden en voeden van beleid en uitvoering met relevante data. Ook wordt er naar gestreefd om de ICT-organisatie en het applicatielandschap dusdanig vorm te geven dat toekomstbestendig is en daartoe in staat is om ontwikkelingen en nieuwe taken richting de toekomst toe te faciliteren

Fitte organisatie

Er wordt in Wageningen gebouwd aan een fitte organisatie: vitaal, in balans met ambities, en waarin leren en ontwikkeling en diversiteit en inclusie centraal staan. Hier wordt gericht aan gewerkt door in te zetten op opgavegericht werken, Rijnlands organiseren, leiderschap en investeringen in de mentale en fysieke gezondheid van de medewerkers. Hierbij wordt ook uiting gegeven aan de Engelse vertaling van fit: namelijk passend bij de ambities en opgaven vanuit bestuur, samenleving en regio.

Borgen van zo groot mogelijke realisatiekracht

De schaa sprong en hiermee samenhangende opgaven en ambities vragen veel van de organisatie. De organisatie moet beschikken over voldoende realisatiekracht om deze plannen daadwerkelijk om te zetten in concrete resultaten, zodat ambities en opgaven succesvol worden uitgevoerd. Dit vereist om een schaalbare organisatie, waarin er een balans bestaat tussen omvang van de opgaven, organisatie en (financiële) middelen. De organisatie is daartoe gestart met portfoliomanagement om beter te kunnen sturen op ambities en capaciteit

Financiële gezondheid waarborgen

Het vinden van een goede balans tussen de groeiende opgaven en de ambities is cruciaal voor een financieel gezonde gemeente. Dit vereist zorgvuldig financieel beheer en strategische investeringen. Financieel gezien kent Wageningen uitdagingen. Hoewel de stad momenteel een gezonde financiële positie heeft, een sluitende begroting voor 2025 en strategisch investeert in projecten die bijdragen aan de lange termijn ontwikkeling en leefbaarheid, voorspellen de komende jaren een minder rooskleurig beeld. In 2026 wordt een tekort van € 3,5 miljoen verwacht, oplopend naar € 4,1 miljoen in 2028. Dit tekort wordt veroorzaakt door de zogenoemde ravijnjaren, waarin gemeenten minder geld ontvangen vanuit het rijk. Op basis van onze BDO benchmark 2025 scoort Wageningen een 6 en staat op de 115de plaats in de ranglijst van middelkleine gemeenten. Dit is een daling ten opzichte van de benchmark van 2024.

Belangrijk in het kader van de financiële gezondheid is een scherp beeld bij de (structurele) financiële impact van de schaa sprong voor wat betreft de hierbij horende inwoners- en areaalgroei. Deze leidt namelijk tot extra inkomsten (OZB, gemeentefonds) maar ook tot hogere autonome lasten. Een areaalsystematiek hanteren kan hierbij helpen.

Inzetten op samenwerking in de regio

Veel van de hiervoor geschetste ontwikkelingen zijn niet enkel door Wageningen zelfstandig te realiseren. Hiervoor is een nauwe samenwerking met de gemeenten in de regio en medeoverheden zoals de provincie en het Waterschap van essentieel belang. Wageningen zet in op nauwe samenwerking met de regio Foodvalley en in de regio Gelderland-Midden.

The background of the entire slide is an aerial photograph of a large, open public square. The square is paved with light-colored, square tiles. Numerous people of various ages and ethnicities are walking across the square. Some are in small groups, while others are alone. The perspective is from directly above, looking down at the square. A dark, linear feature, possibly a drainage grate or a change in pavement, runs diagonally across the middle of the square.

Onze bevindingen: bouwstenen en bijbehorende begrotingsruimte

DEEL 4

4a. Samenvattend overzicht bouwstenen

Voor circa € 14,3 miljoen aan potentiële maatregelen in kaart gebracht voor 2026, onderverdeeld in vier bouwstenen

Mogelijke maatregelen geclusterd naar bouwstenen

In dit deel gaan we in op mogelijke maatregelen die de gemeente Wageningen kan treffen ter verbetering van haar begrotingssaldo. Deze maatregelen zijn geïnventariseerd op basis van een analyse van de begroting door BDO, onze ervaring met soortgelijke trajecten en in werksessies met medewerkers van de ambtelijke organisatie. De genoemde maatregelen in dit hoofdstuk geven een beeld van de mogelijkheden die er zijn om het begrotingstekort om te buigen.

We onderscheiden hiertoe de volgende bouwstenen:

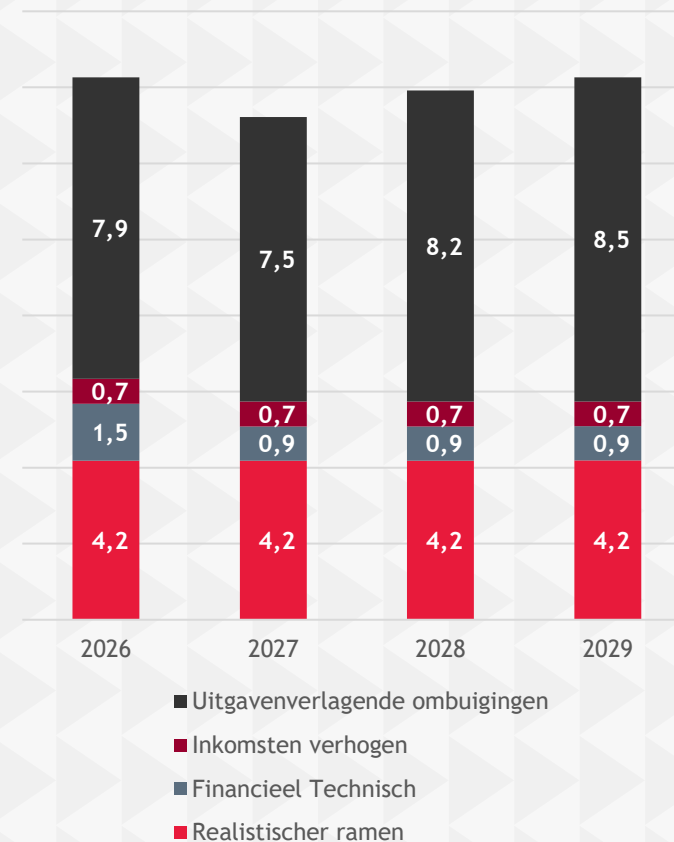
1. realistischer ramen;
2. financieel-technische maatregelen;
3. inkomsten verhogen;
4. ombuigingen (voor de verschillende domeinen).

De eerste bouwsteen is grotendeels tot stand gekomen op basis van een, door ons uitgevoerde, technische analyse en het bespreken van deze resultaten met Finance & control. Het betreft vooral bijstelling van budgetten om aan te sluiten op de huidige uitvoeringspraktijk. De maatregelen voor deze bouwsteen zijn in dit hoofdstuk verder uitgewerkt. In de tweede bouwsteen benoemen we mogelijkheden die financieel-technisch van aard zijn. Logischerwijs kan er naast het realistisch ramen en de financieel-technische maatregelen gekozen worden om aan de inkomstenkant én aan de uitgavenkant maatregelen te nemen. Aan de inkomstenkant gaat dat met name over een verhoging van de OZB en andere gemeentelijke heffingen. Daarnaast zijn er natuurlijk ook lasten verlagende maatregelen per domein te nemen.

Bouwsteen 1 is reeds concreet uitgewerkt. Voor bouwstenen 2 tot en met 4 is een aantal mogelijke denkrichtingen voor maatregelen genoemd die nog nader onderzoek vereisen. Hierbij is gegeven het huidige saldo vooralsnog geen noodzaak deze maatregelen in te zetten, tenzij er wordt geopteerd om nieuwe ontwikkelingen of beleid op te nemen in de kadernota. Het is een politieke afweging eventueel nieuw beleid te dekken door keuzes te maken in bouwstenen 2 tot en met 4.

Het betreft denkrichtingen die aansluiten op de vier strategieën om tot een duurzame mix van maatregelen te komen (zie volgende sheet). Hierbij hoort de kanttekening dat gegeven de opgave voor Wageningen het voor de korte termijn noodzakelijk is te focussen op maatregelen die per 2026 geëffectueerd kunnen worden. De bedragen behorende tot bouwsteen 2 tot en met 4 zijn indicatief en hierop heeft nog geen validatie plaatsgevonden. Afhankelijk van de ombuigingsopgave waar Wageningen voor staat bij de begroting 2026 dienen deze bouwstenen verder uitgewerkt te worden in concrete maatregelen.

Opbouw bouwstenen periode 2026 tot en met 2029 (bedragen in € miljoen)



4b. Type maatregelen: te combineren voor een optimale mix

Combineer de volgende vier strategieën aan maatregelen om te komen tot een wendbare en duurzaam sluitende begroting



Proactief:
investeren in
flexibiliteit en
sturingskracht

Deze strategie daagt het adagium uit dat 80% van de begroting vast zit. Door vaste patronen te doorbreken komen nieuwe perspectieven op tafel waarmee de begroting kan worden opgeschud.

- Keuzes maken: herprioriteren, kortcyclisch beleid, nieuw voor oud, bijstellen beleid op inhoudelijke gronden
- Begrotings- en kostendiscipline en realistisch ramen
- Programmering en budgetoverheveling rationaliseren
- Optimaliseren en ontschotten budgetten en financieringsstromen
- Optimaliseren weerstandsvermogen en (inzet) vrij besteedbare reserves
- Kerntakenbudgettering, begroten vanuit resultaten



Niet snijden, maar kiezen, ruimte maken, groei begroting beheersen

Vraagt andere mindset



Korte termijn:
kosten snijden,
tarieven verhogen

Deze strategie gaat uit van het creëren van ruimte in de begroting door te snijden in kosten en door tarieven te verhogen. Deze aanpak vraagt relatief weinig politieke keuzes en is vooral geschikt om op korte termijn bezuinigingen door te voeren. Het lange termijn effect is vaak beperkt, omdat door het ontbreken van echte keuzes het beleid in stand blijft en uiteindelijk de kosten weer terug komen. Voorbeelden van maatregelen zijn:

- Laaghangend fruit plukken
- Vacature- en inhuurstop
- Tarieven verhogen
- Bezuinigen, kaasschaven
- Kwaliteitsreductie met bezuinigingsdoel



Snel resultaat, concreet, vraagt relatief weinig echte keuzes

Geeft weinig energie. schade op langere termijn?



Altijd: efficiency
verbeteren

Deze strategie refereert aan het voortdurende vraagstuk hoe de gemeente de dienstverlening doelmatiger kan organiseren. Doelmatiger processen zijn goedkoper en op die manier kan ruimte worden vrijgespeeld in de begroting. In onze visie start doelmatigheid altijd met de vraag of de betreffende processen en het bijbehorende beleid(nog) effectief zijn. Voorbeelden van maatregelen zijn:

- Optimaliseren processen
- Automatiseren en robotiseren



Cultuur van continu verbeteren maakt wendbaarder

Resultaten haalbaar maar niet zeker, kosten voor de baten uit



Lange termijn:
transformeren
business modellen

Deze strategie kijkt, in tegenstelling tot de andere strategieën, niet naar de bestaande werkwijze, maar naar de mogelijkheden om fundamenteel te vernieuwen. Dat kan leiden tot nieuwe business modellen en een heel nieuwe kostenbasis. Dit vraagt om een overheid die fundamenteel nadenkt over de rol van de eigen organisatie ten opzichte van inwoners, wijk, stad en regio. Voorbeelden van maatregelen zijn:

- Opgavegericht in plaats van inputgericht
- Ketensamenwerking/ontschotting
- Hervormen sociaal domein
- Shared Services



Businessmodellen vernieuwen, out of the box, huidige belemmeringen loslaten

Resultaten onzeker, kosten voor de baten uit, risico van wensdenken

4c. Bouwsteen 1: realistischer ramen

De bouwsteen beknopt geduid

De eerste bouwsteen focust zich op begrotingsruimte door het realistischer ramen van budgetten. Deze maatregelen zijn gebaseerd op de resultaten uit de historische analyse en de sessies met de ambtelijke organisatie.

Uit de feitelijke analyses en verdiepende gesprekken met de gemeente blijkt dat er op verschillende posten ruim wordt begroot als gevolg van conservatieve ramingen en te optimistische plannings in de uitvoering van activiteiten. Ook zijn er budgetten geïdentificeerd die verlaagd kunnen worden omdat er sprake is van structurele onderbesteding.

Het realistischer ramen en plannen van de inzet van de gemeente levert hiermee structurele ruimte én een reëlere begroting op over alle jaarschijven. Dit betekent natuurlijk niet dat de projecten niet meer worden uitgevoerd; ze worden enkel later in de tijd uitgevoerd.

Hierbij is het wel belangrijk dat de voorgestelde bijstellingen gericht zijn en dat eventueel betrokken partners goed worden geïnformeerd en betrokken zijn indien er sprake is van herijking van plannings. In de tabel op de volgende pagina is weergegeven op welke budgetten structureel ruimte beschikbaar is.

4c. Bouwsteen 1: realistischer ramen

Naam maatregel	Jaarlijks beschikbaar budget 2026-2029 (* € 1.000)	Toelichting
Actualisatie BUIG-budgetten	1.000	Jaarlijkse onderbesteding op de BUIG budgetten biedt begrotingsruimte.
Begrotingsruimte gemeentelijke ambities	900	Budgetten voor gemeentelijke ambities in het worden niet besteed of komen dubbel voor in de begroting.
Kapitaallasten reëel ramen	500	Niet alle investeringen worden gerealiseerd waardoor de kapitaallasten achterblijven.
Energiekosten reëel begroten	400	De energielasten van Wageningen zijn begroot op basis van de prijzen in de energiecrisis. De tarieven zijn inmiddels gedaald, maar de budgetten zijn niet bijgesteld waardoor er onderbesteding zichtbaar is.
Actualisatie van de budgetten voor jeugdhulp/-zorg	300	Het budget voor jeugd is opgehoogd in 2024 maar laat een onderbesteding zien (mede als gevolg van wachtlijsten). Komende jaren blijft sprake van onderbesteding.
OZB-opbrengsten reëel ramen	300	De OZB-opbrengsten worden in de begroting structureel te laag geraamd als gevolg van een toename in de WOZ-waarde van onroerend goed en het aantal onroerende goederen.
Begrotingsruimte bij Werkgelegenheid	200	Jaarlijks onderbesteding zichtbaar op de budgetten voor werkgelegenheid. Realistisch ramen resulteert in begrotingsruimte.
Overige kleine budgetten met structurele ruimte	600	Overige budgetten waarop jaarlijks onderbesteding plaatsvindt en wijzen op begrotingsruimte.

4d. Bouwsteen 2: financieel-technische maatregelen

De bouwsteen beknopt geduid

De tweede bouwsteen bestaat uit 'financieel-technische' maatregelen. Deze generieke maatregelen zijn geïdentificeerd gedurende de werksessies met de organisatie en onze ervaringen bij andere gemeenten.

In de hiernaast staande tabel is een overzicht opgenomen van mogelijk financieel-technische maatregelen die de gemeente Wageningen zou kunnen toepassen. Nadelen van maatregelen in deze bouwsteen kunnen zijn dat deze negatieve impact hebben op het weerstandsvermogen van de gemeente of dat sprake is van hogere kosten op de lange termijn.

Mogelijke denkrichtingen

Indicatief bedrag 2026: circa € 1,5 miljoen



Proactief

- ▶ Rentetoerekening aan grondexploitaties
- ▶ Verlagen van kapitaallasten door verlengen afschrijvingstermijnen of door afstoten gemeentelijk vastgoed of andere kapitaalgoederen
- ▶ Dekken bestemde formatie uit CDOKE-middelen (tot en met 2027)
- ▶ Kostenverhaal vastgoed en grondbedrijf



Korte termijn

- ▶ Onderzoeken mogelijkheden kostendekkendheid leges te verhogen
- ▶ Inzet maximaal 10% surplus van het algemeen reserve

4e. Bouwsteen 3: inkomsten verhogen

De bouwsteen beknopt geduid

Deze bouwsteen richt zich op de mogelijke inkomstenverhogende maatregelen. Er is gekeken naar de mogelijkheid om tarieven te maximaliseren. Dit is gedaan op basis van de benchmark en tijdens de werksessies met de ambtelijke organisatie.

In het overzicht hiernaast zijn er een aantal inkomstenverhogende maatregelen opgenomen die de gemeente Wageningen zou kunnen toepassen.

Op basis van de kaders van het ROB is er veel beleidsvrijheid in deze bouwsteen. Dit betekent dat Wageningen zelf keuzes kan maken in hoeveel de gemeente wenst in te zetten op de dergelijke maatregelen. Keuzes kunnen worden gemaakt in de volgende belastingen, namelijk: OZB, toeristenbelasting, hondenbelasting, parkeerbelasting, forensenbelasting en precariobelasting.

Uiteraard hebben deze maatregelen maatschappelijke impact. De kosten voor inwoners, ondernemers en instellingen nemen toe. Ook kunnen bepaalde maatregelen impact hebben op het ondernemersklimaat en de aantrekkelijkheid van de gemeente om bijvoorbeeld te winkelen.

Over het algemeen zijn de meeste opbrengsten te behalen door het verhogen van de OZB. Wageningen heeft ten opzichte van de regio al relatief hoge OZB-tarieven. Wageningen kan echter niettemin overwegen om de tarieven OZB alsnog te verhogen. Zeker omdat de verwachting is dat veel gemeenten hier in 2026 voor zullen opteren.

Mogelijke denkrichtingen

Indicatief bedrag 2026: circa € 0,7 miljoen



Korte termijn

- ▶ Verhogen OZB
- ▶ Verhogen hondenbelasting
- ▶ Verhogen parkeerbelasting
- ▶ Verhogen toeristenbelasting
- ▶ Verhogen forensenbelasting
- ▶ Verhogen precariobelasting

4f. Bouwsteen 4a: sociaal en welzijn

De bouwsteen beknopt geduid

Deze bouwsteen richt zich op het begrotingsprogramma 'Wageningen sociaal'. De uitgaven binnen het programma hebben betrekking op het brede sociaal en maatschappelijk domein. In het hiernaast staande overzicht is een aantal maatregelen opgenomen die de gemeente Wageningen zou kunnen toepassen.

De taakuitvoering in het maatschappelijk domein wordt beïnvloed door maatschappelijke ontwikkelingen binnen de gemeente. Denk hierbij aan de schaa sprong voor Wageningen met een forse toename van het aantal jongeren en starters en de oorlog in Oekraïne.

Het doorvoeren van ombuigingsmaatregelen in het maatschappelijk domein, waaronder het sociaal domein is een complexe aangelegenheid door de sterke afhankelijkheid van externe partners in de taakuitvoering en kan, afhankelijk van de maatregel, direct of indirect invloed hebben op inwoners en de leefomgeving. De impact van keuzes in deze bouwsteen is dan ook mogelijk groot. Tegelijkertijd heeft dit programma de grootste omvang in de begroting. En is er ruimte voor keuzes. Binnen deze bouwsteen zitten namelijk zowel wettelijke en niet-wettelijke taken. In de niet-wettelijke taken zoals cultuur, musea en media is vanuit wettelijk perspectief veel ruimte voor eventuele ombuigingen.

Mogelijke denkrichtingen

Indicatief bedrag 2026: circa € 3,3 miljoen



Korte termijn

- ▶ Verminderen subsidies met betrekking tot welzijn (bibliotheek, sportverenigingen, culturele instellingen, peuteropvang, et cetera)
- ▶ Verhogen van de grens voor de inkomensafhankelijke bijdrage
- ▶ Taakstelling GR'en in het sociaal domein



Altijd

- ▶ Meer regie op zorg voeren (jeugd/Wmo)
- ▶ Versterken toegang (jeugd / Wmo)



Lange termijn

- ▶ Leerlingenvervoer transformeren
- ▶ Transformeren jeugd - versterken samenwerkingen, versterken voorliggend veld, verbeteren tariefafspraken et cetera

4f. Bouwsteen 4b: fysiek domein

De bouwsteen beknopt geduid

Wageningen zet in op de schaa sprong waar zij als gemeente de komende jaren voor staat. Het begrotingsprogramma Wageningen fysiek omvat de taakuitvoering in het fysieke domein. De gemeente is een groeigemeente en draagt bij aan het realiseren van woningbouw en bijbehorende maatschappelijke voorzieningen in alle kernen. Daarnaast staat de gemeente natuurlijk ook aan de lat voor het beheer en onderhoud van het gemeentelijk vastgoed en de openbare ruimte. Ook het stimuleren van de lokale (en regionale) economie is onderdeel van het programma 'Wageningen fysiek'.

In het overzicht hiernaast zijn enkele maatregelen genoemd die Wageningen zou kunnen nemen binnen het programma. Op basis van de beleidsvrijheid zien wij dat in dit programma relatief veel beleidsvrijheid in de begroting van Wageningen zit. Dit biedt ruimte om keuzes te maken in beleid en ambitie.

De bouwsteen omvat maatregelen voor onder andere het verlagen van diverse budgetten en subsidies in het fysieke domein.

Mogelijke denkrichtingen

Indicatief bedrag 2026: circa € 3 miljoen



Korte termijn

- ▶ Verlagen diverse budgetten en subsidies in het fysieke domein: wonen, economie, openbaar groen, recreatieve voorzieningen, et cetera
- ▶ Taakstelling GR'en fysiek domein



Altijd

- ▶ Realistisch plannen van investeringen en de hierbij behorende kapitaallasten

4f. Bouwsteen 4c: bestuur en organisatie

De bouwsteen beknopt geduid

In deze bouwsteen ligt de nadruk op het programma 'Bestuur en organisatie'. Uitvoering van deze maatregelen heeft potentieel impact op de maatschappij (inwoners, ondernemers en instellingen), gemeentebestuur en organisatie. In het overzicht hiernaast zijn een aantal maatregelen opgenomen die de gemeente Wageningen zou kunnen uitvoeren.

Het uitvoeren van deze maatregelen heeft consequenties voor het dienstverleningsniveau van de organisatie-richting de inwoners van Wageningen. Ook zijn er verschillende maatregelen genoemd die impact hebben op hoe het gemeentebestuur in de praktijk wordt ondersteund en kan functioneren.

Mogelijke denkrichtingen

Indicatief bedrag 2026: circa € 1,6 miljoen



Proactief

- ▶ Sluiten gemeentehuis tijdens avondopenstelling / vrijdagen of andere tijdsblokken



Korte termijn

- ▶ Verlagen kosten bestuurlijke ondersteuning
- ▶ Verminderen uitgaven secundaire arbeidsvoorwaarden
- ▶ Versoberen kosten gemeentehuis (schoonmaak, decoratie, vernieuwing, kantine, koffie)



Altijd

- ▶ Investeren in IT om slimmer en meer digitaal te werken om daarmee effectiviteit te vergroten



Lange termijn

- ▶ Investeren in efficiency ambtelijke organisatie

Bijlagen

Bijlage 1: beleidsvrijheid per taakveld

Programma	Taakveld	Omschrijving	Eigen beleid netto lasten begroting 2025 (* € 1.000)	Wettelijk deel netto lasten begroting 2025 (* € 1.000)	Totaal netto lasten begroting 2025 (* € 1.000)
Wageningen Sociaal	0.1	Bestuur	24	-	24
	0.10	Mutaties reserves	-208	-291	-499
	0.4	Overhead	155	-	155
	1.1	Crisisbeheersing en brandweer	-	3.635	3.635
	1.2	Openbare orde en veiligheid	-	298	298
	4.1	Openbaar basisonderwijs	186	-	186
	4.2	Onderwijshuisvesting	-	1.873	1.873
	4.3	Onderwijsbeleid en leerlingzaken	-	1.892	1.892
	5.1	Sportbeleid en activering	157	-	157
	6.1	Samenkracht en burgerparticipatie	4.534	149	4.684
	6.21_tm_6.812	Wmo	3.635	4.383	8.018
	6.23	Toegang en eerstelijnsvoorzieningen Integraal	2.036	1.598	3.634
	6.4	WSW en beschut werk	-	3.965	3.965
	Subtotaal programma Wageningen Sociaal		10.520	17.503	28.022

Bijlage 1: beleidsvrijheid per taakveld

Programma	Taakveld	Omschrijving	Eigen beleid netto lasten begroting 2025 (* € 1.000)	Wettelijk deel netto lasten begroting 2025 (* € 1.000)	Totaal netto lasten begroting 2025 (* € 1.000)
Wageningen Sociaal	6.72_tm_6.822	Jeugd	1.790	13.408	15.198
	7.4	Milieubeheer	-	-	-
	7.1	Volksgezondheid	205	1.799	2.004
	6.3	Inkomensregelingen	1.442	1.780	3.222
	5.3	Cultuurpresentatie, cultuurproductie en cultuurparticipatie	3.151	-	3.151
	5.6	Media	1.340	-	1.340
	5.4	Musea	217	-	217
	5.2	Sportaccommodaties	2.507	-	2.507
	6.5	Arbeidsparticipatie	146	2.622	2.767
Totaal programma Wageningen Sociaal			21.317	37.110	58.428

Bijlage 1: beleidsvrijheid per taakveld

Programma	Taakveld	Omschrijving	Eigen beleid netto lasten begroting 2025 (* € 1.000)	Wettelijk deel netto lasten begroting 2025 (* € 1.000)	Totaal netto lasten begroting 2025 (* € 1.000)
Wageningen Fysiek	0.10	Mutaties reserves	928	-30	899
	0.3	Beheer overige gebouwen en gronden	848	-	848
	0.4	Overhead	-72	-	-72
	0.63	Parkeerbelasting	-1.296	-	-1.296
	1.2	Openbare orde en veiligheid	67	533	600
	2.1	Verkeer en vervoer	225	4.536	4.760
	2.2	Parkeren	725	-	725
	2.4	Economische havens en waterwegen	-137	-	-137
	2.5	Openbaar vervoer	182	-	182
	3.1	Economische ontwikkeling	1.322	-	1.322
	3.3	Bedrijvenloket en bedrijfsregelingen	2	-	2
	3.4	Economische promotie	254	-	254
	4.2	Onderwijshuisvesting	-	-	-
	Subtotaal programma Wageningen Fysiek		3.048	5.039	8.087

Bijlage 1: beleidsvrijheid per taakveld

Programma	Taakveld	Omschrijving	Eigen beleid netto lasten begroting 2025 (* € 1.000)	Wettelijk deel netto lasten begroting 2025 (* € 1.000)	Totaal netto lasten begroting 2025 (* € 1.000)
Wageningen Fysiek	5.7	Openbaar groen en (openlucht) recreatie	3.596	239	3.836
	6.1	Samenkracht en burgerparticipatie	-	-	-
	7.2	Riolering	48	717	765
	7.3	Afval	-	-1.161	-1.161
	7.4	Milieubeheer	270	641	911
	7.5	Begraafplaatsen en crematoria	39	-208	-168
	8.1	Ruimte en leefomgeving	466	592	1.058
	8.2	Grondexploitatie (niet bedrijventerreinen)	185	-	185
	8.3	Wonen en bouwen	1.083	-435	647
	7.1	Volksgezondheid	-	145	145
	5.3	Cultuurpresentatie, cultuurproductie en cultuurparticipatie	-276	-	-276
	5.4	Musea	264	-	264
	5.5	Cultureel erfgoed	28	-	28
	Totaal programma Wageningen Fysiek		8.751	5.570	14.322

Bijlage 1: beleidsvrijheid per taakveld

Programma	Taakveld	Omschrijving	Eigen beleid netto lasten begroting 2025 (* € 1.000)	Wettelijk deel netto lasten begroting 2025 (* € 1.000)	Totaal netto lasten begroting 2025 (* € 1.000)
Bestuur en organisatie	0.1	Bestuur	201	2.515	2.716
	0.10	Mutaties reserves	-	-150	-150
	0.2	Burgerzaken	48	404	451
	0.4	Overhead	21.616	-	21.616
	0.5	Treasury	-315	-	-315
	0.64	Belastingen overig	-	-429	-429
	0.7	Algemene uitkeringen en overige uitkeringen gemeentefonds	-	-82.185	-82.185
	0.8	Overige baten en lasten	46	-	46
	3.4	Economische promotie	-	-264	-264
	6.1	Samenkracht en burgerparticipatie	250	-	250
	8.3	Wonen en bouwen	-	128	128
	0.61	OZB-woningen	-	-6.948	-6.948
	0.62	OZB niet-woningen	-	-7.149	-7.149
Totaal programma Bestuur en organisatie			21.845	-94.078	-72.233

Bijlage 2: gehanteerde clusterindeling

Clusterindeling taakvelden (indeling vanaf 2023)

Inkomsten-clusters	Afkorting	Taakvelden	
Overige eigen middelen	OEM	0.11	Resultaat van rekening van baten en lasten
		0.3	Beheer overige gebouwen en gronden
		0.5	Treasury
		0.64	Belastingen overig
		0.8	Overige baten en lasten
		8.2	Grondexploitatie (niet bedrijventerreinen)
Onroerende zaakbelasting	OZB	0.61	OZB-woningen
		0.62	OZB niet-woningen
Mutaties reserves	Reserves	0.10	Mutaties reserves
Uitkering gemeentefonds	GF	0.7	Algemene uitkering en overige uitkeringen gemeentefonds

Voor verdere toelichting op indeling taakvelden: [Taakvelden gemeenten](#) | [Findo - Data Financiën Decentrale Overheden](#)

Bijlage 2: gehanteerde clusterindeling

Clusterindeling taakvelden (indeling vanaf 2023)

Uitgaven-clusters	Afkorting	Taakvelden	
Bestuur en ondersteuning	B&O	0.1	Bestuur
		0.2	Burgerzaken
		0.4	Overhead
Sociale basis-voorzieningen	SBV	6.1	Samenkracht en burgerparticipatie
		6.2	Toegang en eerstelijnsvoorzieningen
		7.1	Volksgezondheid
Participatie	Participatie	6.3	Inkomensregelingen
		6.4	WSW en beschut werk
		6.5	Arbeidsparticipatie
Individuele voorzieningen Wmo	Wmo	6.6	Maatwerkvoorzieningen (Wmo)
		6.71a	Huishoudelijke hulp (Wmo)
		6.71b	Begeleiding (Wmo)
		6.71c	Dagbesteding (Wmo)
		6.71d	Overige maatwerkarrangementen (Wmo)
		6.81a	Beschermd wonen (Wmo)
		6.81b	Maatschappelijke- en vrouwenopvang (Wmo)

Uitgaven clusters	Afkorting	Taakvelden	
Individuele voorzieningen jeugd	Jeugd	6.72a	Jeugdzorg begeleiding
		6.72b	Jeugdzorg behandeling
		6.72c	Jeugdhulp dagbesteding
		6.72d	Jeugdhulp zonder verblijf overig
		6.73a	Pleegzorg
		6.73b	Gezinsgericht
		6.73c	Jeugdhulp met verblijf overig
		6.74a	Jeugd behandeling GGZ zonder verblijf
		6.74b	Jeugdhulp crisis/LTA/GGZ-verblijf
		6.74c	Gesloten plaatsing
Orde en veiligheid	O&V	6.82a	Jeugdbescherming
		6.82b	Jeugdreclassering
Onderwijs	Onderwijs	1.1	Crisisbeheersing en brandweer
		1.2	Openbare orde en veiligheid
		4.1	Openbaar basisonderwijs
		4.2	Onderwijshuisvesting
		4.3	Onderwijsbeleid en leerlingzaken

Voor verdere toelichting op indeling taakvelden: [Taakvelden gemeenten](#) | [Findo - Data Financiën Decentrale Overheden](#)

Bijlage 2: gehanteerde clusterindeling

Clusterindeling taakvelden (indeling vanaf 2023)

Uitgaven clusters	Afkorting	Taakvelden
Sport, cultuur en recreatie	SC&R	5.1 Sportbeleid en activering
		5.2 Sportaccommodaties
		5.3 Cultuurpresentatie, cultuurproductie en cultuurparticipatie
		5.4 Musea
		5.5 Cultureel erfgoed
		5.6 Media
		5.7 Openbaar groen en (openlucht) recreatie

Uitgaven clusters	Afkorting	Taakvelden
Infrastructuur, ruimte en milieu	IR&M	0.63 Parkeerbelasting
		0.9 Vennootschapsbelasting (Vpb)
		2.1 Verkeer en vervoer
		2.2 Parkeren
		2.3 Recreatieve havens
		2.4 Economische havens en waterwegen
		2.5 Openbaar vervoer
		3.1 Economische ontwikkeling
		3.2 Fysieke bedrijfsinfrastructuur
		3.3 Bedrijvenloket en bedrijfsregelingen
		3.4 Economische promotie
		7.2 Riolering
		7.3 Afval
		7.4 Milieubeheer
		7.5 Begraafplaatsen en crematoria
		8.1 Ruimtelijke ordening
		8.3 Wonen en bouwen

Voor verdere toelichting op indeling taakvelden: [Taakvelden gemeenten](#) | [Findo - Data Financiën Decentrale Overheden](#)

Bijlage 3: financiële benchmark

Duiding waarde en beperkingen benchmark en selectie referentiegemeenten

Benchmark waardevol voor vergelijking, maar biedt vooral eerste inzichten

In het kader van het in kaart brengen van mogelijke richtingen voor ombuigingsmaatregelen is een benchmark uitgevoerd om inzicht te krijgen in hoe de inkomsten en uitgaven van de gemeente Wageningen zich verhouden tot andere, soortgelijke gemeenten. De benchmark is uitgevoerd op hoofdlijnen waarbij gebruik is gemaakt van de verschillende inkomsten- en uitgavenclusters. Deze clustersystematiek is een door het Rijk landelijk gebruikte methodiek voor het bepalen van de hoogte van de algemene uitkering die een gemeente ontvangt. Het gebruik van deze systematiek maakt het mogelijk om de inkomsten en uitgaven van Wageningen te vergelijken met vergelijkbare gemeenten.

De benchmark biedt waardevolle inzichten in de potentiële ruimte voor het realiseren van ombuigingen. Deze biedt daarmee richting voor verder verdiepend onderzoek. Tegelijkertijd is het van belang om op te merken dat hogere (of lagere) uitgaven niet per definitie ‘fout’ zijn. Verschillende redenen kunnen verklaren waarom uitgaven afwijken van het gemiddelde. Denk bijvoorbeeld aan politiek-bestuurlijke keuzes of de (maatschappelijke) context van de gemeente. Deze achterliggende oorzaken zijn in deze benchmark niet onderzocht.

Voor de benchmark is gebruik gemaakt van openbare data vanuit het CBS en dit heeft geresulteerd in een vergelijkende analyse met het gemeentefonds en soortgelijke gemeenten op taakveld en kostensoortniveau.

Referentiegemeenten

In overleg met de gemeente Wageningen zijn 10 referentiegemeenten gekozen. Deze gemeenten zijn geselecteerd op basis van de 82 indicatoren vanuit het gemeentefonds. De gemeente zijn vergelijkbaar op basis van inwonersklasse en structuur over de clusters heen. Daarnaast ontvangen deze gemeenten een vergelijkbare uitkering uit het Gemeentefonds per inwoner. De referentiegemeenten die zijn gebruikt zijn:

- ▶ Best;
- ▶ Etten-Leur;
- ▶ Harderwijk;
- ▶ Heemskerk;
- ▶ Heusden;
- ▶ Huizen;
- ▶ Papendrecht;
- ▶ Soest;
- ▶ Veldhoven;
- ▶ Wijchen.

Hoewel bovenstaande referentiegemeenten op basis van de indicatoren uit het gemeentefonds overeen komen met Wageningen, heeft Wageningen een uniek profiel ten opzichte van deze gemeenten. Wageningen is door de aanwezigheid van de WUR een studentenstad met een andere inwonerssamenstelling en een hiermee samenhangende kenniseconomie met de kansen en uitdagingen die dat met zich meebrengt.

Er is onderzocht of andere studentensteden ook in de vergelijking opgenomen konden worden om dit ook in de vergelijking te verdisconteren. Echter zijn andere studentensteden niet vergelijkbaar met Wageningen qua omvang en de overige indicatoren uit het gemeentefonds. Gegeven de voorliggende financiële vraag en het belang van het Gemeentefonds hierbij, is er in overleg met de gemeente gekozen voor bovenstaande lijst met referentiegemeenten.

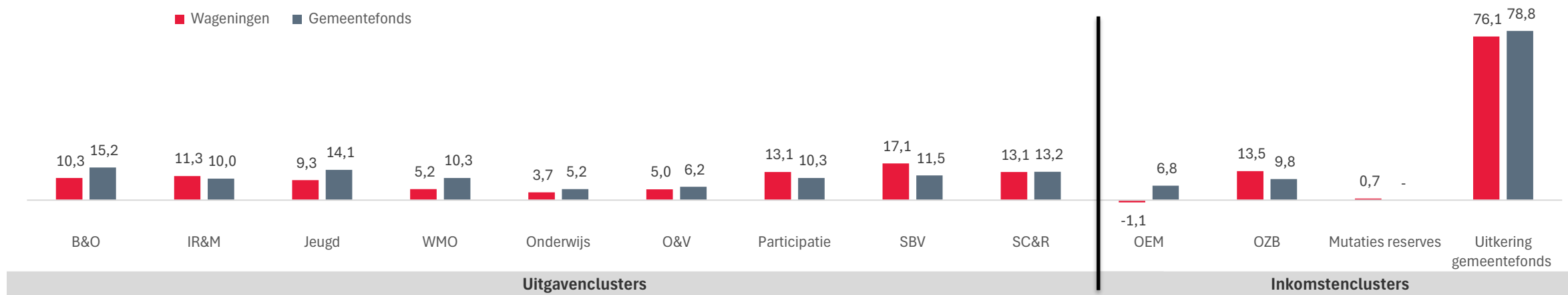
Bijlage 3: financiële benchmark

De begrote uitgaven 2024 van de gemeente Wageningen liggen ongeveer € 7 miljoen lager dan de begrote uitgaven gebaseerd op de systematiek van het gemeentefonds

Het begrotingssaldo per cluster van de gemeente Wageningen is vergeleken met het begrotingssaldo per cluster gebaseerd op de clustersystematiek van het gemeentefonds. Dit is een landelijk vastgestelde systematiek naar inkomsten- en uitgaveclusters vastgesteld door het Rijk en heeft een vaste indeling van taakvelden. In bijlage 2 is een overzicht opgenomen van de verschillende clusters en de onderliggende taakvelden. Belangrijk om op te merken is dat de toerekening van baten en lasten naar de verschillende clusters voor gemeenten vrij is waarbij er geen verplicht rekenschema wordt voorgeschreven. In de analyse wordt derhalve de omvang van de netto lasten op basis van de door Wageningen toegepaste verdeling over de clusters vergeleken met de verdeling vanuit het Gemeentefonds. Om een goede vergelijking te kunnen maken zijn de kosten van overhead verdeeld over de verschillende uitgavenclusters omdat hier vanuit het gemeentefonds geen separate vergoeding voor wordt gegeven.

De begrote inkomsten en uitgaven per cluster van de gemeente Wageningen en de systematiek van het gemeentefonds is in onderstaande grafiek weergegeven.

- ▶ Wageningen ontvangt minder inkomsten uit de Algemene uitkering dan de systematiek van het gemeentefonds. Daarnaast valt op dat Wageningen meer inkomsten uit OZB begroot ten opzichte van de systematiek van het gemeentefonds.
- ▶ Bij het cluster Infrastructuur, ruimte en milieu begroot Wageningen meer lasten dan gebaseerd op de systematiek van het gemeentefonds. Dit geeft aan dat de doelen van Wageningen voor een groot deel in het fysiek domein liggen.
- ▶ Op de clusters Participatie en Sociale basisvoorzieningen (SBV) begroot Wageningen meer lasten dan de systematiek van het gemeentefonds.

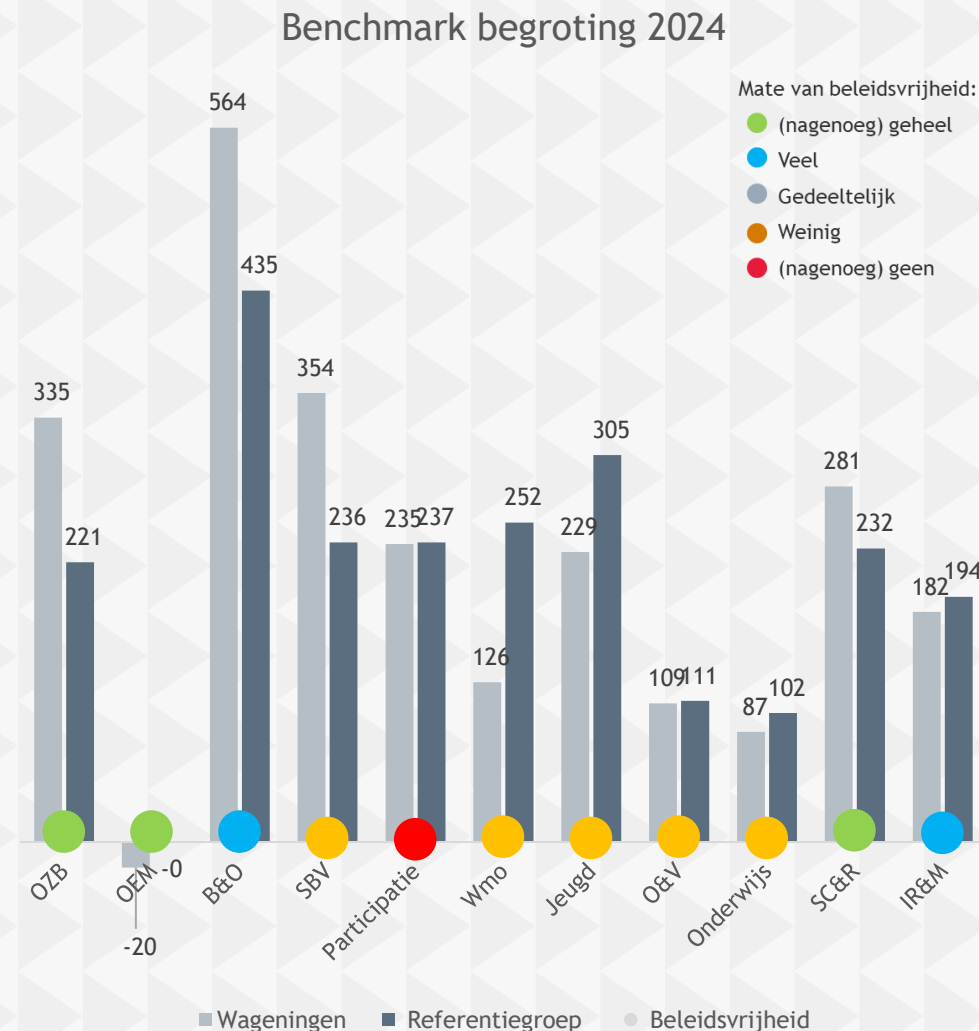


Bijlage 3: financiële benchmark

Relatief hogere uitgaven op Bestuur en Ondersteuning en Sport, cultuur en Recreatie ten opzichte van referentiegemeenten. Lagere lasten voor jeugd en Wmo staan hier tegenover.

Een benchmark geeft inzicht in hoe de begroting van Wageningen zich verhoudt tot die van vergelijkbare gemeenten, terwijl de mate van beleidsvrijheid bepaalt in hoeverre bijstellingen mogelijk zijn voor de verschillende posten. Door deze twee invalshoeken te combineren, ontstaat een beeld van de potentiële ruimte in vergelijking met andere gemeenten en de keuzes die de gemeente kan maken. Met de gekleurde bollen is aangegeven wat de mate van beleidsvrijheid is per cluster, gebaseerd op de notitie van de Raad voor het Openbaar Bestuur. In vergelijking met de referentiegemeenten valt het volgende op:

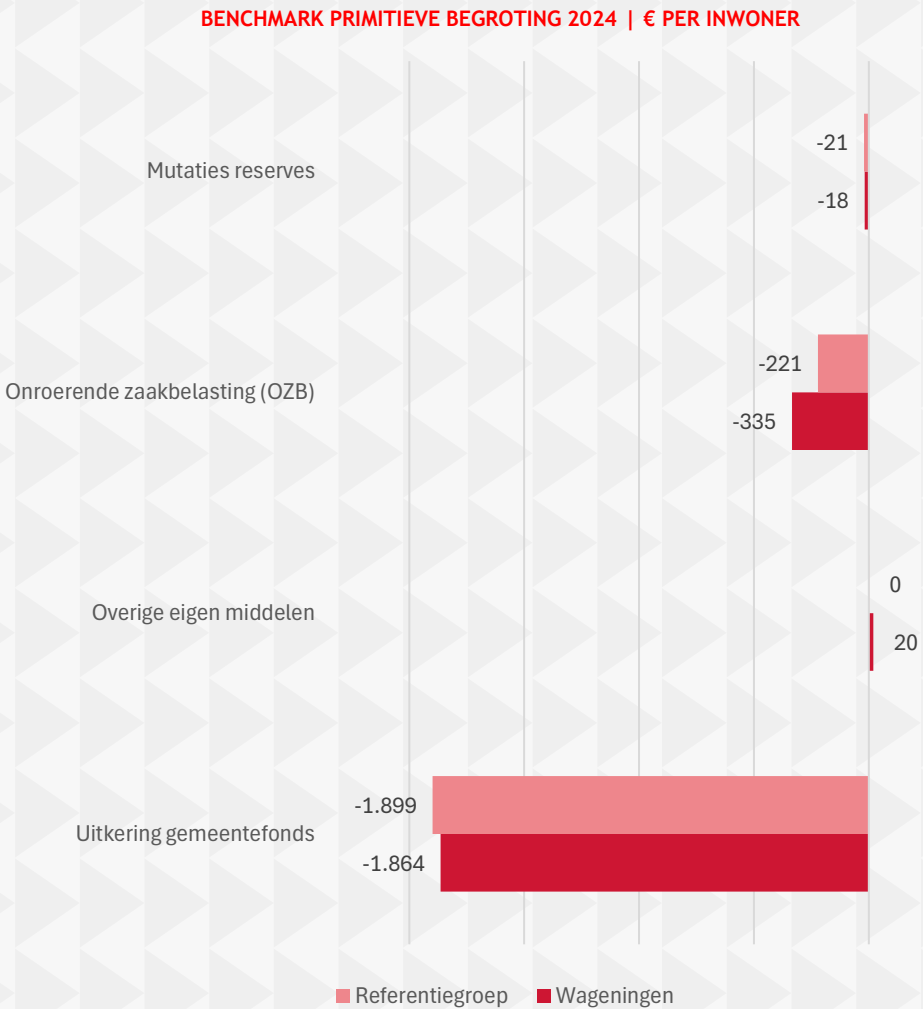
- ▶ De OZB-opbrengsten zijn aanzienlijk hoger in Wageningen (€ 335,- versus € 221,-). Gemeenten hebben veel vrijheid op het gebied van OZB;
- ▶ De uitgaven voor bestuur en ondersteuning liggen fors hoger (€ 564,- versus € 435,-);
- ▶ Daarnaast valt in de benchmark op dat in Wageningen de uitgaven voor Wmo en jeugd fors lager zijn dan bij de referentiegroep. Daarnaast zien we dat Wageningen juist meer uitgeeft aan de sociale basisvoorzieningen en Sport, cultuur en recreatie. Wageningen zet in op sociale basisvoorzieningen met als oogpunt daarmee lasten op andere taakvelden in het sociaal domein te beheersen. Dit komt overeen met de lagere lasten voor Jeugd en Wmo.
- ▶ Wageningen geeft tenslotte minder geld uit aan het cluster Infrastructuur, ruimte en milieu.



Bijlage 3: financiële benchmark

Lagere opbrengsten per inwoner uit het Gemeentefonds, hogere opbrengsten OZB.

- ▶ **Uitkering gemeentefonds** | Wageningen ontvangt € 35,- per inwoner minder inkomsten uit de Uitkering gemeentefonds dan de referentiegroep. Hier liggen verschillende oorzaken aan ten grondslag in de bepaling van de uitkering gemeentefonds door het Rijk. Wageningen heeft hier relatief weinig invloed op.
- ▶ **OZB** | Wageningen haalt structureel meer OZB-inkomsten per inwoner op dan de referentiegroep. Het verschil in 2024 was € 114,- per inwoner. Wageningen haalt € 85,- meer uit de opbrengsten uit OZB-niet-woningen en € 29,- euro meer uit OZB-Woningen.
- ▶ **Mutaties reserves** | Wageningen begroot in 2024 € 3,- per inwoner minder onttrekkingen aan de reserves dan de referentiegroep. Wageningen dekt per inwoner dus minder lasten uit de reserves.
- ▶ **Overige eigen middelen** | Wageningen begroot structureel meer overige eigen middelen dan de referentiegroep met uitzondering van 2024. De negatieve opbrengsten in 2024 worden veroorzaakt door de kosten voor Treasury en Beheer overige gebouwen en gronden. Wageningen genereert daarentegen meer inkomsten uit overige belastingen. Dit komt door de relatief hogere opbrengsten uit reclamebelasting en hondenbelasting dan de vergelijkingsgroep.



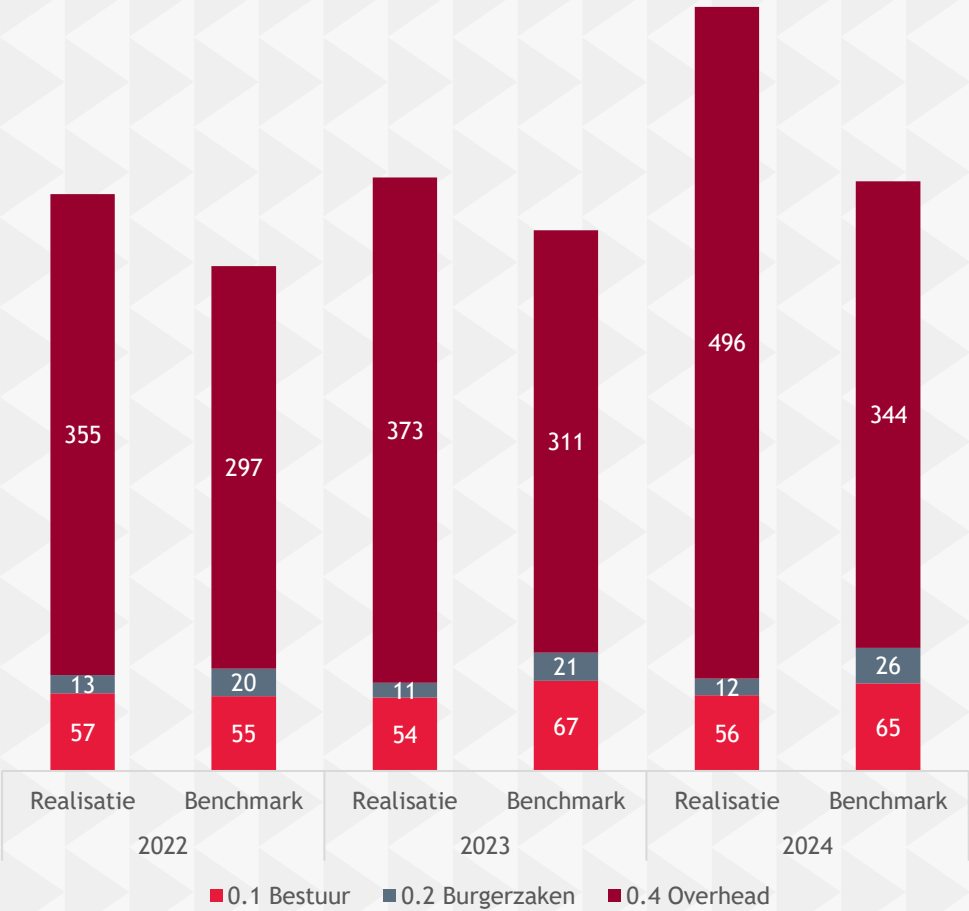
Bijlage 3: financiële benchmark

Wageningen begroot in 2024 circa 30% meer lasten per inwoner aan bestuur en ondersteuning

► **Bestuur en ondersteuning** | Wageningen geeft in 2024 € 129,- per inwoner meer uit aan het cluster dan de referentiegroep. Dit verschil is terug te zien in het taakveld 0.4 overhead waarop Wageningen aanzienlijk meer lasten per inwoner begroot dan de referentiegroep. Het verschil hierin wordt voornamelijk veroorzaakt door hogere personele lasten. De ervaring leert dat dit veelal ook het gevolg is van hoe gemeenten de personele lasten toedelen (aan de inhoudelijke taakvelden of aan de overhead).

Op de taakvelden Bestuur en burgerzaken begroot Wageningen lagere lasten per inwoner dan de referentiegroep. Hier is het verschil voornamelijk zichtbaar in de lagere personele lasten

Cluster Bestuur & ondersteuning

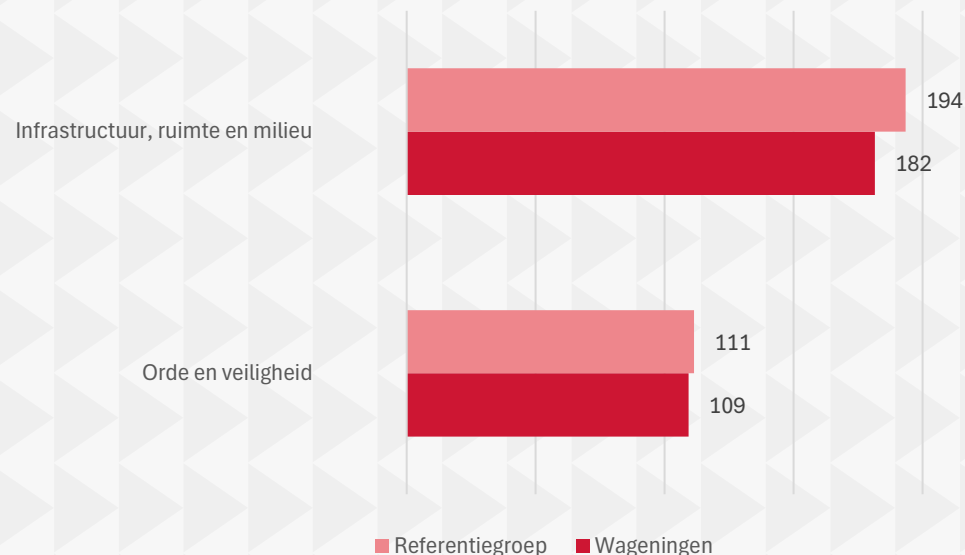


Bijlage 3: financiële benchmark

Wageningen begroot in 2024 ongeveer 5% minder lasten per inwoner voor wat betreft het fysiek domein

- ▶ **Infrastructuur, ruimte en milieu** | Wageningen begroot per inwoner ongeveer 6% (€ 12,-) minder lasten op het cluster dan de referentiegroep. Echter laat het cluster wel een aantal opvallendheden op taakveldniveau zien:
 - Wageningen begroot gemiddeld 56% meer lasten per inwoner op het taakveld Parkeren;
 - Op het taakveld Economische ontwikkeling begroot Wageningen over de periode 2018-2022 structureel minder lasten per inwoner dan de referentiegroep. In 2023 slaat dit beeld echter om waarbij zij € 10,- per inwoner meer begroten en dit in 2024 zelfs oploopt naar € 33,- per inwoner;
 - Op het taakveld Riolering begroot Wageningen in de periode 2023-2024 minder inkomsten per inwoner dan de referentiegroep;
 - Op het taakveld Milieubeheer begroot Wageningen in 2023 € 12,- per inwoner en in 2024 € 11,- per inwoner meer lasten dan de referentiegroep. Er kunnen verschillende oorzaken ten grondslag van dit verschil liggen.
 Binnen het cluster begroot Wageningen in 2024 meer personele lasten en overdrachten aan derden dan de referentiegroep.
- ▶ **Orde en veiligheid** | Wageningen begroot ongeveer 2% (€ 2,-) minder lasten per inwoner op het cluster dan de referentiegroep. Dit verschil is terug te zien in het taakveld Openbare orde en veiligheid. Op het taakveld Crisisbeheersing en brandweer begroot Wageningen echter meer lasten per inwoner dan de referentiegroep.

BENCHMARK PRIMITIEVE BEGROTING 2024 | € PER INWONER

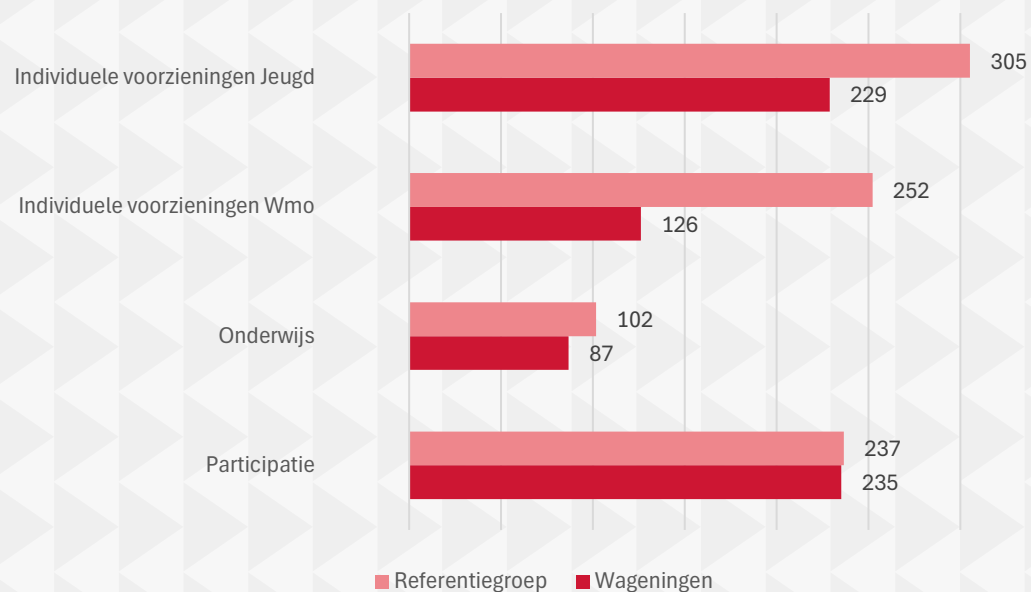


Bijlage 3: financiële benchmark

Wageningen begroot in 2024 ongeveer 4% minder lasten per inwoner voor de taakuitvoering in het sociaal domein

- **Individuele voorzieningen jeugd** | Wageningen begroot circa 25% (€ 76,-) minder uitgaven per inwoner dan de referentiegroep. Dit verschil is zichtbaar binnen alle taakvelden binnen het cluster. Opvallend is dat Wageningen in 2024 geen personele lasten begroot waarbij de referentiegroep dit wel doet. Een mogelijke verklaring is dat de personele lasten op een ander cluster in het sociaal domein worden geboekt.
- **Individuele voorzieningen WMO** | Wageningen begroot 50% (€ 126,-) minder uitgaven per inwoner dan de referentiegroep. Ook binnen het cluster WMO is het verschil zichtbaar binnen alle taakvelden binnen het cluster. Wageningen begroot slechts € 1,- per inwoner aan personele uitgaven op het cluster waarbij dit voor de referentiegroep neerkomt op € 16,- per inwoner. Een mogelijke verklaring is dat de personele lasten op een ander cluster in het sociaal domein worden geboekt.
- **Onderwijs** | Op het cluster Onderwijs begroot Wageningen € 15,- minder lasten per inwoner dan de referentiegroep wat is toe te wijzen aan alle taakvelden binnen het cluster. Dit verschil wordt veroorzaakt door lagere personele lasten en minder overdrachten aan derden.
- **Participatie** | Wageningen begroot € 2,- minder lasten per inwoner dan de referentiegroep. Dit verschil wordt veroorzaakt door het taakveld Inkomensregelingen. Opvallend is wel dat op de taakvelden 'begeleide participatie' en 'arbeidsparticipatie' Wageningen per inwoner meer lasten begroot dan de referentiegroep. Opvallend is dat binnen het cluster Wageningen circa 75% (€ 120,-) per inwoner meer begroot aan personele lasten dan de referentiegroep. Ook begroot Wageningen circa 63% (€ 52,-) per inwoner meer aan de kostensoort Goederen en diensten dan de referentiegroep.

BENCHMARK PRIMITIEVE BEGROTING 2024 | € PER INWONER



Bijlage 3: financiële benchmark

Wageningen begroot in 2024 ongeveer 9% lagere lasten per inwoner op het sociaal domein

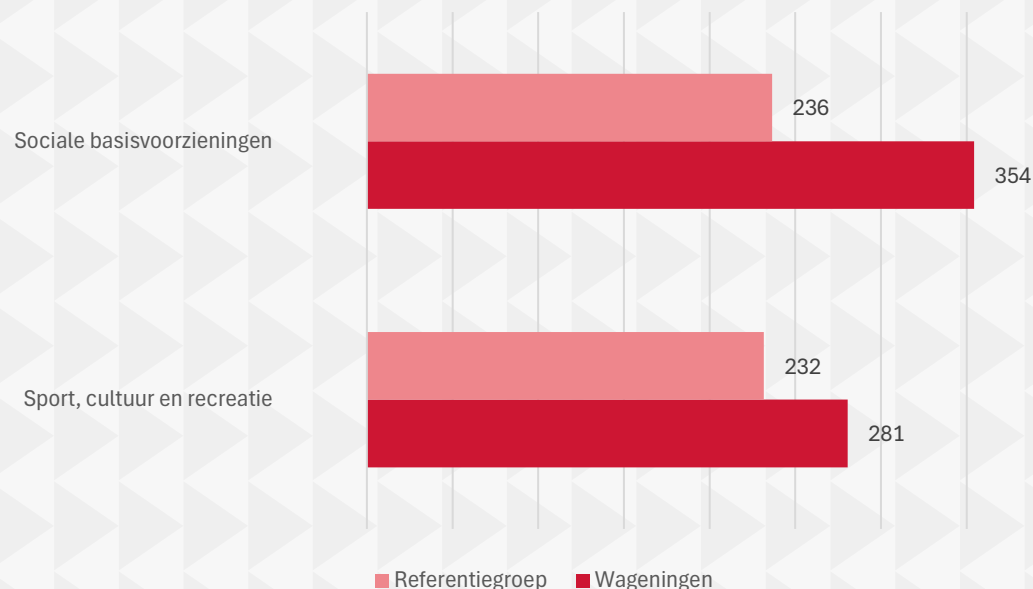
► **Sociale basisvoorzieningen** | In 2024 begroot Wageningen 50% (€ 118,-) meer uitgaven per inwoner dan de referentiegroep. Het verschil tussen Wageningen en de referentiegroep is terug te zien in de taakvelden Samenkracht en burgerparticipatie en Toegang en eerstelijnsvoorzieningen. Wageningen begroot binnen het cluster fors meer aan personele lasten (160%) en op de kostensoort Goederen en diensten (430%). Het forse verschil in personele lasten kan een verklaring zijn voor het feit dat er op de cluster jeugd en WMO bijna geen personele lasten worden geboekt. Het beeld dat Wageningen meer uitgaven per inwoner begroot op dit cluster sluit aan bij de werkwijze van de gemeente om door fors op deze basisvoorzieningen in te zetten hogere lasten in de Jeugdzorg en WMO te voorkomen.

► **Sport, cultuur en recreatie** | Wageningen begroot in 2024 € 49,- meer uitgaven per inwoner dan de referentiegroep. Dit verschil is terug te zien in de volgende taakvelden:

- sportaccommodaties;
- cultuurpresentatie, cultuurproductie en cultuurparticipatie;
- musea;
- media.

Binnen het cluster zijn de hogere uitgaven toe te wijzen aan hogere personele lasten en overdrachten aan derden. Het beeld dat Wageningen meer uitgaven per inwoner begroot op het cluster sluit aan op het opgavenprofiel en de ambities van Wageningen op dit gebied.

BENCHMARK PRIMITIEVE BEGROTING 2024 | € PER INWONER



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

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

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

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

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

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

www.bdo.nl