

HANDBOEK RAVIJNJAAR

VAN CRISIS NAAR KANS

Joris Beekman
Amina Haddad
Judith Schouten
Matthias de Vries

Coverontwerp: kimmie

ISBN: 9789403799476

© Beekman/Haddad/Schouten/De Vries

Inhoud

Inleiding: Wat is het Ravijnjaar?	6
De economische en maatschappelijke context van 2026	7
Hoe het ravijnjaar gemeenten raakt	8
Wat betekent dit voor gemeenten?	9
Over dit handboek	9
 1: Financiële Strategieën voor het Ravijnjaar	12
Begroten in tijden van onzekerheid	12
Crisismanagement: Hoe stel je een realistische begroting op?	13
Innovatie in belastingheffing en gemeentelijke inkomsten	15
 2: Beleidskeuzes in een Onzekere Toekomst	19
Prioriteiten stellen: Welke projecten zijn essentieel?	19
Investeren in de lange termijn zonder de korte termijn uit het oog te verliezen	20
Duurzaamheid in de beleidskeuzes: Wat is haalbaar?	22
 3: Samenwerking met Andere Gemeenten	25
Het belang van regionale samenwerking	25
Het opzetten van gezamenlijke projecten en het delen van resources	26
Netwerken en kennisdeling: Zo ga je om met andere gemeenten in tijden van crisis	28
 4: Het Versterken van de gemeentelijke communicatie	31
Effectief communiceren met inwoners en ondernemers	31
Crisiscommunicatie: Transparantie en Vertrouwen	33
Digitale tools voor snelle en efficiënte communicatie	35

5: Sociale Zekerheid en Gemeentelijke Zorg	39
Gemeentelijke zorgdiensten aanpassen aan een krapper begroting	39
Het versterken van sociale vangnetten in tijden van economische tegenspoed.....	41
Ondersteuning voor kwetsbare groepen in de samenleving	43
 6: Innovatie en Technologie: De Toekomst van Gemeentelijke Diensten	46
Digitalisering als reddingsboei	46
E-Government: hoe digitale systemen de efficiëntie kunnen verhogen	48
Slimme technologie voor gemeentelijke diensten.....	50
 7: Duurzaamheid en Milieu in Tijden van Bezuinigingen.....	55
Het belang van duurzaamheid voor gemeenten	55
Duurzaamheidsdoelen en gemeentelijk beleid.....	56
Verduurzaming van gemeentelijke diensten.....	58
Milieuverantwoordelijkheid in het budgetbeheer	59
Samenwerking met bedrijven en burgers voor duurzaamheid	60
 8: Verandering in Cultuur en Leiderschap	63
Hoe leiderschap zich aanpast aan crisissomstandigheden.....	63
Het bevorderen van een cultuur van veerkracht binnen gemeentelijke organisaties	65
Leiderschap in tijden van onzekerheid.....	66

9: De Grote Onenigheid – Gemeenten vs. De Overheid: Het Geld Telt Niet Altijd.....69

De Decentralisatieparadox: Hoe gemeenten steeds meer taken krijgen zonder de benodigde middelen69

Kritische gemeenten: Hoe gemeenten omgaan met het gebrek aan financiële compensatie voor jeugdzorg en andere taken71

De communicatie met de overheid: lobbyen, signalen en de reactie van het Rijk73

Financiële zelfredzaamheid en lokale kracht: kunnen gemeenten hun eigen financiën beter beheren zonder extra lasten van de overheid?74

Het belang van gemeentelijke zelforganisatie: ruimte voor lokale initiatieven en het betrekken van ondernemers75

10: Evaluatie en Vooruitblik.....77

Het meten van succes in tijden van crisis.....77

Wat leren we van het ravijnjaar? Wat moeten we meenemen naar de toekomst?78

Vorbereiden op het herstel na het ravijnjaar80

11: Conclusie: De Gemeente als Veerkrachtige Organisatie82

Hoe gemeenten sterker uit de crisis kunnen komen82

De sleutel tot het overleven van het ravijnjaar en het creëren van een duurzame toekomst.....84

Slotwoord: Samen naar een Veerkrachtige Toekomst.....88

Bijlage: Matrix Risico's, Kansen en Aanbevelingen90

Inleiding: Wat is het Ravijnjaar?

Vanaf 2026 worden Nederlandse gemeenten geconfronteerd met een financiële terugval die zijn gelijke niet kent. Dit jaar is inmiddels bekend komen te staan als het *ravijnjaar*, een term die de diepte en ernst van de verwachte financiële kloof treffend verwoordt.

Waar gemeenten jarenlang extra taken hebben gekregen vanuit het Rijk – met name in het sociaal domein, zoals jeugdzorg en participatie – blijft een structurele, toereikende financiering uit. Vanaf 2026 daalt de rijksbijdrage met miljoenen. Volgens recente rapportages van onder andere Berenschot, Divosa en het ministerie van BZK komt driekwart van de gemeenten daardoor in serieuze financiële problemen terecht. Deze dramatische verslechtering in financiële middelen vereist meer dan een beleidsreactie: het vraagt om strategisch leiderschap, innovatieve samenwerking en fundamentele keuzes over de rol en werkwijze van gemeenten.

Tegelijkertijd doet de digitale en maatschappelijke transformatie zijn intrede in het lokale bestuur. Het besef groeit dat de klassieke bestuurlijke modellen onder druk staan én aan vernieuwing toe zijn.

De voorjaarsnota 2025 leek op het eerste gezicht enige verlichting te bieden. Met een bedrag van €400 miljoen werd het ravijn volgens minister van Binnenlandse Zaken Judith Uitermark zelfs “behoorlijk gedempt”.

Deze verlichting zorgde voor een kortstondige opluchting. De miljardenbezuiniging op het gemeentefonds, de belangrijkste inkomstenbron van gemeenten, werd hierdoor minder dramatisch dan eerder verwacht, namelijk €1,9 miljard in plaats van €2,3 miljard.

Helaas blijkt die verlichting snel tenietgedaan te worden door andere tegenmaatregelen die door het Rijk zijn genomen.

Wat opvalt, is dat de ‘zoete’ maatregelen, zoals de huurbevriezing, hogere huurtoeslag en lagere energiebelasting, gefinancierd worden door heel concrete bezuinigingen op de langere termijn die vooral kwetsbare groepen treffen.

De boodschap is dan ook dat de rekening niet bij het bedrijfsleven wordt gelegd maar bij de werkende bevolking, vooral bij mensen met een modaal inkomen en net daarboven.

De bezuinigingen op de WW, de eigen bijdrage voor jeugdzorg en de afschaffing van de Onderwijskansenregeling (bedoeld om leerlingen uit achterstandssituaties te ondersteunen) en het uitstel van bijna gratis kinderopvang zijn duidelijke voorbeelden van pijnlijke maatregelen die in de Voorjaarsnota zijn verwerkt.

Deze bezuinigingen zullen leiden tot meer mensen die bij gemeenten aankloppen voor hulp, bijvoorbeeld voor schuldhulp, bijzondere bijstand, leerplichtondersteuning, armoederegelingen en zorg in het sociaal domein.

Waar de voorjaarsnota voor gemeenten in eerste instantie enige verlichting leek te brengen, wordt die verlichting tenietgedaan door de extra druk die op gemeenten komt te liggen door de gevolgen van de bezuinigingen op kwetsbare groepen.

Het ravijn is helemaal niet afgewend.

De kern van het probleem blijft: de gemeenten krijgen meer taken dan ze kunnen financieren en de compensatie blijft achter. De belastingdruk wordt steeds hoger maar de middelen blijven te weinig om het sociaal domein, de zorg en de groeiende maatschappelijke vraagstukken adequaat te blijven ondersteunen.

De economische en maatschappelijke context van 2026

De overheid heeft steeds meer verantwoordelijkheden gedelegeerd naar lokale overheden maar deze decentralisatie gebeurde vaak zonder de bijbehorende middelen en ondersteuning. Gemeenten werden verantwoordelijk voor jeugdzorg, maatschappelijke ondersteuning en de zorg voor kwetsbare groepen maar kregen onvoldoende financiële compensatie.

Dit creëerde een structurele onderfinanciering en in 2026 komt deze situatie in een crescendo.

In de tussentijd kampt Nederland met toenemende woningnood, een vergrijzende bevolking en een digitalisering die vele bestaande structuren hertekent.

Gemeenten moeten inspelen op de veranderende behoeften van hun inwoners maar hebben vaak te maken met een verouderd sociaal stelsel en een gebrek aan flexibel beleid om zich snel aan te passen. Bovendien heeft de opkomst van populistische bewegingen en de onvrede over het politieke systeem het vertrouwen in de landelijke overheid ondermijnd, wat de samenwerking tussen gemeenten en de overheid verder bemoeilijkt.

Gemeenten staan dus voor de opgave om hun dienstverlening overeind te houden en tegelijk te transformeren, met minder middelen.

Hoe het ravijnjaar gemeenten raakt

Voor gemeenten betekent het ravijnjaar dat ze zich geconfronteerd zien met een aantal onvermijdelijke vragen: Hoe ga je om met de enorme toename van sociale en zorgbehoeften zonder voldoende financiële middelen? Hoe zorg je ervoor dat je essentiële gemeentelijke taken kunt blijven uitvoeren zonder dat de kwaliteit van de dienstverlening in het gedrang komt? Hoe kun je als gemeente op een duurzame manier door deze crisis navigeren terwijl je tegelijkertijd probeert de veerkracht van je gemeenschap te behouden?

De uitdaging ligt niet alleen in het beheer van de financiële middelen maar ook in de wijze waarop gemeenten hun rol in de samenleving blijven vervullen. De werkdruk op gemeentelijke ambtenaren en bestuurders neemt toe en de publieke verwachtingen zijn hoger dan ooit. Inwoners verwachten dat de gemeente hen ondersteunt in tijden van onzekerheid maar tegelijkertijd zijn zij vaak ontevreden over de veranderingen die bezuinigingen met zich meebrengen.

Het ongenoegen over de bezuinigingen en decentralisatie komt steeds vaker naar buiten, zowel vanuit gemeentelijke bestuurders als uit de samenleving zelf.

In dit ravijnjaar staan gemeenten voor de moeilijke taak om de noodzakelijke veranderingen door te voeren. Ze moeten keuzes maken over waar te bezuinigen, welke taken prioriteit hebben en hoe ze efficiënt kunnen samenwerken met andere gemeenten en overheden.

De impact van het ravijnjaar verschilt natuurlijk per gemeente maar raakt vrijwel alle beleidsterreinen. Vooral het sociaal domein, dat vaak 40% tot 60% van de gemeentelijke begroting beslaat, is kwetsbaar. Veel gemeenten signaleren dat zij straks keuzes moeten maken die direct ten koste gaan van zorg, ondersteuning of welzijn. Investerings in duurzaamheid, digitalisering of leefbaarheid dreigen daardoor stil te vallen of fors vertraagd te worden. Het risico is dat het ravijnjaar niet slechts een financiële correctie is maar een structurele verarming van het lokaal bestuur.

De druk om te voldoen aan de verwachtingen van inwoners is hoog, terwijl de middelen beperkt blijven. Veel gemeenten stellen daarom de vraag of de taken die hen zijn opgedragen überhaupt wel realistisch kunnen worden uitgevoerd met de huidige middelen. Is de decentralisatie van zorgtaken naar lokale overheden wel eerlijk en haalbaar? Wat gebeurt er als gemeenten zeggen: “We stoppen ermee, het is simpelweg niet te doen zonder de benodigde middelen”?

De eerder genoemde belofte van verlichting is een pleister op een open wond die niet zal genezen zolang de decentralisatie van zorgtaken niet adequaat wordt gefinancierd.

Wat betekent dit voor gemeenten?

Gemeenten zullen keuzes moeten maken over waar te bezuinigen, welke taken prioriteit hebben en hoe ze efficiënt kunnen samenwerken met andere gemeenten en overheden.

Veel gemeenten geven aan dat zorg, ondersteuning en welzijn steeds vaker in het gedrang komen, terwijl duurzamere projecten, zoals investeringen in digitalisering, vaak als laatste op de agenda komen.

Over dit handboek

Dit handboek is bedoeld als steun in de rug voor gemeenten in het complexe proces van het navigeren door het ravijnjaar.

Het biedt praktische handvatten voor het omgaan met de financiële en organisatorische uitdagingen van dit jaar en moedigt gemeenten aan om creatieve en innovatieve oplossingen te verkennen, met een focus op technologie en samenwerking.

Het biedt ideeën en perspectieven ter overweging - geen pasklare oplossingen maar richtingwijzers voor lokaal bestuur dat onder druk staat.

Een belangrijk onderdeel van dit handboek is de technologische ondersteuning bij het proces van kennisdeling. Een deel van de inhoud is tot stand gekomen met behulp van kunstmatige intelligentie, als onderdeel van de digitale transformatie waarin ook gemeenten zich steeds verder ontwikkelen. Technologie fungeert hierin niet alleen als middel tot efficiëntie maar ook als bron van nieuwe inzichten en verbinding.

Dit plaatst het handboek binnen de bredere context van de digitale transformatie die gemeenten ondergaan, waarin technologie niet alleen een hulpmiddel is voor efficiëntie maar ook voor het bevorderen van samenwerking en het ontwikkelen van nieuwe benaderingen voor complexe vraagstukken.

Daarnaast speelt duurzaamheid een cruciale rol in de keuzes die gemeenten nu maken. Het ravijnjaar biedt niet alleen kansen voor economische en organisatorische vernieuwing maar vraagt ook om een heroverweging van hoe gemeenten hun verantwoordelijkheid nemen voor het milieu en de toekomst van hun gemeenschappen.

Duurzaam beleid, zowel op ecologisch als sociaal gebied, zal de fundamenteen leggen voor een veerkrachtige en toekomstbestendige gemeente. Dit handboek nodigt gemeenten uit om niet alleen in te spelen op de korte termijn maar ook keuzes te maken die bijdragen aan een duurzame en rechtvaardige toekomst.

Het handboek biedt geen blauwdruk of enkel recept voor succes. Het biedt ideeën, scenario's en strategieën ter overweging, bedoeld om te inspireren, richting te geven en discussie uit te lokken. Het doel is niet alleen om het ravijn te ontwijken maar gemeenten zelfs sterker en veerkrachtiger – met visie en lef - uit deze crisis te laten komen.

2026 is een jaar van hoge druk maar tegelijkertijd biedt het een unieke kans voor gemeenten om zichzelf opnieuw uit te vinden. Het is het moment waarop gemeenten de mogelijkheid hebben om te bouwen aan een toekomst waarin ze efficiënter, veerkrachtiger, duurzamer en meer verbonden zijn met hun inwoners dan ooit tevoren.